Réussissez vos entretiens de recrutement

UNE APPROCHE INTELLIGENTE ET EFFICACE
POUR TRAVAILLER MIEUX...PAS FORCEMENT PLUS !

Les ABC du management

Jenny Rogers



Réussissez vos entretiens de recrutement

Nous vous proposons au cours de ce chapitre de vous donner toutes les clés pour réussir ou améliorer la qualité de vos entretiens de recrutement.

Ce chapitre pourrait d'ailleurs être largement utilisé pour la formation des recruteurs qui, parfois, méconnaissent les mécanismes psychologiques en jeu dans un entretien de recrutement.

Nous avons structuré l'ensemble de ce chapitre consacré aux entretiens de recrutement et d'évaluation autour des 7 thèmes majeurs qu'il vous faut maîtriser pour mettre toutes les chances de votre côté :

1. -Nous commencerons par définir ce que représente la situation d'entretien de recrutement.

2. -Ensuite nous passerons en revue les conditions dans lesquelles il faudra vous préparer pour réussir vos entretiens.

3. -De là, nous verrons sur quelles dimensions vous allez être évalué au cours de l'entretien et comment vous y préparer.

4. -Nous analyserons par la suite les différentes formes que peut prendre l'entretien.

5. -Et nous décrypterons les différents interlocuteurs que vous pourrez rencontrer.

6. -Enfin, dans les deux points de ce chapitre, nous verrons en quoi l'entretien est un mauvais outil de recrutement et comment vous pouvez exploiter cette faiblesse méthodologique pour la mettre à votre profit.

7. -Puis nous terminerons par tous les trucs et techniques d'entretien qui sont utilisés par les recruteurs et qu'il vous faut connaître et maîtriser pour mettre toutes les chances de votre côté.

À l'issue de la lecture de ce chapitre, vous aurez donc eu un véritable entraînement aux entretiens de recrutement et vous serez prêt à affronter dans les meilleures conditions vos futurs interlocuteurs…

I. Qu'est-ce qu'un entretien de recrutement ?

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est utile de rappeler des notions de base de l'entretien, son utilisation dans les procédures de recrutement ou de mobilité, ses intérêts et ses limites du point de vue du recruteur.
Une des clés de la préparation à l'entretien est en effet d'essayer de se mettre à la place de la personne qui va vous recruter, d'essayer de comprendre les ressorts de sa motivation, pour mieux cerner ses attentes.

On peut définir l'entretien de recrutement de la manière suivante :
Situation d'interactions et d'échanges, entre deux ou plusieurs interlocuteurs, avec des objectifs et des attentes différents.

Interactions et échanges

Chacun vient à l'entretien avec sa propre subjectivité, ses stéréotypes et ses préjugés. L'entretien va donc être un moment au cours duquel ces subjectivités vont interagir pour contribuer à la formation du jugement des personnes que ce soit sur le candidat, le poste ou l'entreprise. L'entretien est également une occasion d'échanges d'informations. Ces informations sont « normalement » déterminées par le poste à pourvoir. En fait, en lien avec le point précédent, cet échange d'informations dépasse souvent le strict cadre de l'emploi, ce qui constitue, nous le verrons plus loin, une faiblesse méthodologique de l'entretien.

Objectifs et attentes différents

• Pour l'interviewer, l'objectif est de porter un pronostic juste sur vos compétences, vos capacités d'adaptation à un emploi à pourvoir, d'évolution dans l'entreprise. S'il est chargé de recrutement, ses enjeux seront de satisfaire son client, c'est-à-dire le supérieur hiérarchique, pour être reconnu dans son métier ou son activité de recruteur. S'il est lui-même le responsable hiérarchique du poste à pouvoir, ses enjeux seront de ne pas se tromper, pour pouvoir travailler quotidiennement avec vous. Des dimensions plus personnelles sur la « compatibilité » des personnalités interviendront donc plus dans ce second cas.

• Pour vous, en tant que candidat, l'objectif sera de recueillir toutes les informations utiles sur l'emploi proposé, l'entreprise et de donner la meilleure image de vous-même, de démontrer au recruteur ou au supérieur hiérarchique qu'il existe une correspondance entre vos caractéristiques et le besoin exprimé, de vérifier par ailleurs que l'emploi qui vous est proposé correspond à vos attentes, est cohérent avec votre parcours professionnel.

• Les objectifs et les enjeux de chacun sont différents. Les positions, les statuts le sont également. La position de l'interviewer qui propose un emploi et effectue une sélection peut être qualifiée de « dominante ». C'est en effet lui qui fait le choix, même si pour sa part le candidat peut refuser la proposition qui lui est faite. L'entretien n'est donc pas une conversation de salon, mais une situation « inégalitaire ». Des facteurs liés à l'environnement peuvent venir accroître les différences ou inverser les positions :

– -La profusion ou la rareté des profils correspondant à celui recherché peut modifier le rôle et la position de chacun des interlocuteurs. Dans une période de marché de l'emploi très tendue et pour des profils très présents, l'enjeu pour le candidat sera très fort dans la mesure où ses chances de faire valoir ses compétences sont rares. Par conséquent, le niveau d'exigence et l'expression des motivations seront différents.
– -À l'inverse, si vous avez un profil rare et que beaucoup d'emplois sont proposés dans votre domaine d'activité, la situation est différente. Dans ce cas, vous pouvez « exiger » plus d'informations sur le poste. Vous êtes en meilleure position pour discuter du contenu du contrat de travail, pour négocier votre future

rémunération. Le recruteur peut alors se trouver dans la situation de vous vendre le poste pour vous attirer.

Toutefois, dans la grande majorité des cas, la position de chacune des parties est claire et le rôle est connu : l'un doit quitter l'entretien en étant capable de formuler un avis au regard de l'information qu'il était venu chercher ; le second doit donner de lui-même la meilleure impression possible pour être recruté.

Pourquoi l'entretien est-il utilisé comme méthode de recrutement ?

Quelle que soit la fiabilité des tests et des autres outils que l'on peut trouver dans une procédure de recrutement, rien ne peut remplacer, du point de vue du recruteur, un contact physique pour pouvoir échanger, se forger une impression personnelle, fut-elle faussée par les défauts de ses propres capacités de jugement.

L'entretien est également le meilleur moyen pour approfondir le contenu du CV qui ne peut (ni ne doit) tout contenir. Il permet de questionner les « zones d'ombre » comme les raisons des départs des entreprises par lesquelles vous êtes passé, ou vos activités entre deux expériences professionnelles. Il permet aussi de vous faire préciser le contenu de vos expériences.

Du point de vue du recruteur, ou du responsable hiérarchique, l'entretien est donc une occasion de contact, un moyen de faire votre connaissance. À cet égard, il apparaît donc comme indispensable.

Par ailleurs, l'entretien, dans la mesure où il va vous permettre de parler de vous, de vous exprimer, peut vous donner l'impression d'être évalué pour vous-même et de ne pas être soumis à l'arbitraire de critères obscurs ou de méthodes fantaisistes.
Il est en effet plus difficile de voir le lien entre un test ou une analyse graphologique et le contenu de l'emploi pour lequel on postule, tandis qu'on aura le sentiment d'être évalué sur ses compétences en répondant à des questions portant sur son passé professionnel.

Attention toutefois, car l'entretien est unanimement considéré par les spécialistes des méthodes d'évaluation comme un outil pouvant affaiblir la valeur d'une procédure de recrutement. Car s'il est difficile d'imaginer un recrutement sans entretien ; dans l'entretien, en revanche, de nombreuses variables vont jouer dans la formation du jugement de votre interlocuteur.
Dans un entretien de recrutement, vous n'êtes pas évalué sur vos compétences, comme nous le verrons plus loin, mais sur votre capacité à les « verbaliser » correctement. Une grande partie de votre succès en entretien reposera en effet sur votre capacité à convaincre votre interlocuteur qu'il existe une correspondance entre votre profil et ce qu'il attend des candidats.

Cela exige de vous des capacités d'analyse de ces attentes et une grande écoute de leurs indices qui vous sont donnés au cours de l'entretien.

Enfin, un autre élément décisif de vos chances de succès au cours d'un entretien de recrutement, c'est la qualité de la relation qui a pu s'établir au cours de l'entretien avec votre interlocuteur. Cela signifie que vous pouvez être écarté de la procédure de recrutement pour des motifs étrangers au contenu du poste, ou qu'à l'inverse on pourra vous préférer à un candidat mieux armé pour le poste, pour ces mêmes raisons.

L'explication de ce fait est que l'entretien est extrêmement sensible aux biais et aux distorsions et que souvent l'interlocuteur va se fier à l'impression générale que vous donnez, plutôt qu'aux informations objectives qu'il a pu recueillir au cours de la discussion.
Ce point est important dans la mesure où les situations d'échec auxquelles on est inévitablement confronté dans un processus de sélection influencent l'image que l'on peut avoir de nous-mêmes. Elles pèsent également sur notre assurance en situation d'entretien et donc sur la perception que le recruteur va avoir de nous.

C’est sur ce constat qu’ont été construits un certain nombre de stages de conseil aux demandeurs d’emploi. Les situations d’échec étant plus fréquentes que les situations de réussite, compte tenu du ratio des postes offerts et du nombre des candidats, on peut être amené à se dévaloriser, à se remettre en cause, alors que les causes d’échec sont bien évidemment externes et liées au marché de l’emploi.

Dans la situation d’entretien, il va de soi que cette question est très importante car on peut se laisser entraîner par une spirale d’échecs et ainsi perdre confiance en soi. Ceci amène les recruteurs à formuler des « jugements » non pas sur vos compétences en regard des exigences d’un emploi, mais sur l’image que vous donnez de vous-même.

De nombreux éléments vont jouer dans la formation de cette impression générale. Vos attitudes au cours de l’entretien, la manière dont vous êtes habillé... mais c’est surtout par le langage et les qualités d’expression que va passer l’évaluation. Cela implique, évidemment, la capacité de parler de soi, de verbaliser son expérience, d’en tirer des leçons que l’on peut exposer.

2. Décrochez un entretien puis... préparez-vous !

La préparation des entretiens :

Avant de voir comment se préparer, tâchons d’abord de bien cerner pourquoi il est important d’être prêt pour votre prochain entretien. Tout en sachant que le fait d’être préparé à l’entretien de recrutement n’est pas une condition suffisante (même si elle est nécessaire) pour obtenir le job que vous recherchez.
De nombreux autres éléments, indépendants de vos qualités personnelles, vont également intervenir dans la prise de décision : la situation de l’emploi dans votre métier, le nombre des autres candidats de qualité équivalente, tous les biais du recrutement que nous verrons plus loin.

En revanche, le fait de ne pas y penser, de ne pas y consacrer le temps suffisant ne vous permet pas de mettre tous les atouts de votre côté. Si vous ne pouvez pas avoir, dans ce domaine, une obligation de résultats – la décision n’est pas de votre ressort –, vous avez une obligation de moyens.

La raison essentielle pour laquelle il est important de se préparer est que vous êtes rarement le seul candidat à postuler ! Et même si au stade de l’entretien le nombre de candidats est restreint, il peut encore atteindre une dizaine de personnes. S’il n’y a qu’un seul poste, cela signifie que neuf personnes ne seront pas retenues. Il est donc indispensable de mettre toutes les chances de votre côté, et une bonne préparation pourra largement vous y aider.
La préparation à l’entretien ne vous donnera pas l’expérience qu’il vous manque, ne vous changera pas de sexe, ne vous rajeunira pas. Les stéréotypes de vos futurs interviewers ne vont pas tomber soudainement lorsque vous arriverez. La préparation à l’entretien doit, cependant, vous permettre de savoir vous présenter sous votre meilleur jour.
Il ne s’agit pas de faire de vous quelqu’un d’autre pour la durée de l’entretien, la supercherie risquerait de ne pas passer la période d’essai. Il s’agit plutôt d’être soi-même, conscient de ses qualités, de ses points faibles, de ses expériences, de ses réussites et de ses échecs, de sa vie personnelle et de son trajet. Conscient également de l’image que l’on donne de soi et de l’écart entre l’image que l’on a de soi-même et celle qui est perçue par nos interlocuteurs.

Se préparer pour lever son anxiété !

Tout le monde face à une situation d’entretien est amené à se poser des questions sur lui-même : « Ai-je bien le profil ? Suis-je assez affirmé ? Ai-je suffisamment confiance en moi ? » Autant de questions que beaucoup de candidats se posent, car la situation d’entretien est souvent anxiogène.

La préparation est très importante de ce point de vue. Elle permet de faire baisser le niveau d'anxiété afin que ces inquiétudes (tout à fait normales étant donné l'importance que revêt pour vous d'obtenir un emploi) ne constituent pas un handicap au moment de l'entretien mais plutôt un atout, un moyen d'être en état « d'éveil ». Il ne s'agit pas en effet de se retrouver dans une situation de blocage au moment le plus important, mais bien au contraire, mais de faire en sorte d'être en pleine possession de tous ses moyens dès le début de l'entretien.

Sur chacun de ces points nous allons vous apporter des éléments, mais il ne faut pas négliger les conseils des professionnels de la recherche d'emploi. Ils peuvent vous apporter beaucoup à travers des simulations d'entretien, des mises en situation mais surtout des échanges d'expériences et des informations sur la manière dont vous êtes perçu.
Très peu de candidats jugent utile de se préparer véritablement à l'entretien de recrutement pensant que parler de soi et de son parcours professionnel est naturel, et ne nécessite pas de travail particulier. Pourtant, une large part de vos chances dans vos futurs entretiens de recrutement se joue bien avant de serrer la main de votre interviewer, à travers tout le travail de préparation indispensable que nous allons passer en revue.

Comment se préparer efficacement à l'entretien ?

La première chose à dire sur la préparation est qu'elle ne concerne pas l'entretien en général, mais chacune des situations d'entretien auxquelles vous serez confronté. Même s'il existe des règles générales à respecter, l'essentiel de la préparation doit être spécifique à chacun de vos entretiens. En effet, le contenu du poste varie, les conditions d'exercice des activités également, les attentes du futur responsable hiérarchique aussi, la personnalité de votre interviewer est à chaque fois différente et vous devez en tenir compte.
Il faut donc distinguer des éléments valables en toutes situations : la préparation générale, et des éléments particuliers à chaque entretien : la préparation spécifique.

La préparation générale

• Donner l'impression d'être spontané !

Lors de l'entretien de recrutement, il est important de rester spontané ou en tout cas de donner l'impression de l'être. Ce qui n'est pas tout à fait la même chose !
Votre préparation ne sera bonne et efficace que si elle n'est pas visible pour votre interlocuteur. Dans le cas contraire, s'il a le sentiment que vous lui récitez un laïus appris par cœur, il lui semblera impossible de vous évaluer, car vous aurez dit ce que VOUS vouliez qu'il entende et non ce qu'IL voulait que vous lui disiez.

Pour beaucoup d'interviewers, le « sentiment » d'un bon ou d'un mauvais déroulement d'entretien est étroitement associé à la valeur du candidat. Le fait d'être le recruteur, et donc d'être en position de force, ne facilite pas la remise en cause ! Par conséquent, même si l'entretien a été objectivement mal conduit par l'interviewer, celui-ci en conclura certainement que le candidat n'est pas le bon, plutôt qu'essayer de savoir s'il a fait ce qu'il fallait pour que l'entretien se passe bien.
Il faut retenir que, du point de vue du recruteur, un entretien qui se passe bien est un entretien au cours duquel il aura l'impression d'apprendre ce qu'il voulait savoir. Cette impression dépend de vous !

La spontanéité est aussi importante pour que l'entretien se déroule dans un bon climat. Rester spontané ne signifie pas toutefois ignorer les normes sociales. Plus encore que dans d'autres situations, il est important de respecter les codes en vigueur dans la société, dans le métier considéré.

Dans ce cadre, être spontané veut dire laisser transparaître sa personnalité, la personne que l'on est, tout en respectant les « convenances ».

• Être à l'aise physiquement

Aussi bête que cela puisse paraître, il faut penser à la manière dont on s'habille. Il existe des « normes sociales » qui veulent que dans certaines situations, les hommes mettent des cravates même s'ils n'en ont pas envie, et les femmes des tailleurs plutôt que des jeans.
Il s'agit, y compris dans la manière de s'habiller, de trouver un compromis entre l'affirmation de soi, le « voilà comment je suis », et les normes sociales déjà évoquées.
Il peut être utile, sur ce point, de se renseigner sur le style vestimentaire en vigueur dans l'entreprise en question. Dans certaines entreprises, ces styles prennent la dimension d'uniformes !
Même sur ce point, il n'existe pas de conseils valables dans toutes les situations. L'originalité vestimentaire peut, dans certains milieux professionnels, être aussi une sorte d'uniforme, certaines entreprises étant plus tolérantes que d'autres...
Par votre manière de vous habiller, vous allez donner une image de vous que votre interlocuteur projettera, à travers le filtre de ses préjugés et de ses stéréotypes, sur la manière dont vous vous intégrerez dans votre futur environnement professionnel.

Pour terminer avec le rayon vestimentaire, évitez de vous habiller de neuf de pied en cap pour un entretien, vous ne serez pas à l'aise et votre interlocuteur le sentira.

Au cours de l'entretien, vous devez adopter une position du corps dans laquelle vous serez à l'aise pour parler. Par exemple, on conseille souvent de ne pas croiser les jambes mais plutôt de poser les deux pieds par terre. On conseille également souvent de ne pas pencher le buste vers l'avant mais de coller son dos sur le dossier de la chaise en gardant la tête haute pour faciliter la respiration et permettre une bonne élocution. Les « spécialistes » du trac assurent que la respiration est un élément déterminant pour dépasser son anxiété.

• Être à l'aise psychologiquement

Pas de recettes magiques pour cela. Ce qu'il faut vous dire, c'est que la situation d'entretien est une situation anxiogène pour tous les candidats. Chacun, même la personne la plus sûre d'elle, ressent de l'anxiété lorsque son futur emploi est en jeu.

Dans la mesure où elle est partagée par tous, cette anxiété excuse bien des choses. Il ne faut pas hésiter à dire à votre interlocuteur : « Excusez-moi, je bafouille un peu », ou encore « Je tremble un peu, mais je vous rassure, je ne suis pas toujours comme ça. » Votre interlocuteur, s'il est habitué aux situations de recrutement, ne vous en tiendra pas rigueur. Il essaiera au contraire de vous mettre à l'aise pour essayer de tirer de vous les informations qu'il attend. Si la stabilité émotionnelle est très importante pour le poste, ce sera probablement l'occasion pour lui de vous demander si vous êtes souvent anxieux.
D'autre part, comme nous l'avons dit plus haut, une bonne préparation est également un facteur d'atténuation du stress.

Dans tous les cas, gardez-vous des moments de relaxation avant vos entretiens. Inutile de réviser, comme pour un examen, dans les heures qui précèdent. Il vaut mieux, dans ces moments-là, essayer de penser à autre chose, se promener ou aller au cinéma.
Votre préparation doit être terminée bien avant le moment de l'entretien, afin que vous puissiez l'aborder, sûr d'avoir mis toutes les chances de votre côté.

• -Vous n'êtes pas évalué sur vos compétences, mais sur votre capacité à les verbaliser correctement !

Dans un entretien, en dehors de vos qualités d'expression orale et d'argumentation, vous ne pouvez pas faire la démonstration de vos compétences. Vous ne pouvez pas montrer que vous êtes un bon manager, mais juste raconter vos expériences de management. Vous ne pouvez pas démontrer vos capacités à

travailler en groupe, mais juste raconter comment, dans vos expériences, vous avez fait la preuve de ces capacités.

Vos compétences ne seront donc pas jugées en elles-mêmes au cours de l'entretien, mais en fonction de votre capacité à les exprimer clairement, à les valoriser.
La bonne compréhension de toute la signification de ce dernier point est essentielle pour réussir à convaincre vos interlocuteurs. En effet, quelles que soient vos qualités professionnelles, telles que vous avez pu les mettre en œuvre dans votre parcours professionnel, si vous ne trouvez pas les arguments pour les valoriser, vous ne pourrez pas convaincre votre interlocuteur de votre professionnalisme.

Pour trouver ces arguments, parler des compétences que vous avez acquises et ne rien oublier d'essentiel dans vos expériences, cela nécessite que vous ayez réalisé un travail préalable aux entretiens de recrutement. Ce travail vise à identifier les compétences que vous avez acquises et dont l'expression, au cours de l'entretien, va servir de base à l'évaluation que portera sur vous votre interlocuteur.
L'entretien de recrutement ne doit donc pas être un simple récit de vos expériences, aussi riches fussent-elles. Il faut que vous démontriez, par votre argumentation, votre capacité à tirer profit de ces expériences, votre capacité à en tirer des leçons.

Ce qui intéressera votre interlocuteur, ce sont vos acquis : tout ce qui dans vos expériences pourra être transférable dans le poste pour lequel il recrute, et qui lui démontrera vos capacités d'adaptation à cette nouvelle situation professionnelle. Il faut donc, avant l'entretien, que vous réalisiez ce travail de dégager les expériences que vous avez eues, qu'elles appartiennent au domaine professionnel, à votre vie personnelle, à votre parcours de formation ou à vos stages. En effet, vos compétences et vos expériences seront transférables dans d'autres situations professionnelles.

Ce travail n'est rien d'autre qu'un bilan professionnel ou bilan de compétences indépendamment des emplois pour lesquels vous postulerez. Vous trouverez dans la réalisation de ce travail les arguments que vous utiliserez au cours de vos entretiens et qui doivent schématiquement se traduire de la manière suivante :

• « J'ai fait ceci. » Il s'agit de dégager d'une expérience de plusieurs années les faits saillants les plus en lien avec le contenu du poste que l'on vous propose. Il ne faut pas s'exprimer en termes d'activités, car vous vous perdriez rapidement dans des détails inutiles, mais en termes de missions, de responsabilités, d'objectifs professionnels, de résultats obtenus. Des éléments chiffrés, lorsqu'ils valorisent votre expérience, peuvent être utiles.

• « J'en dégage cela. » Il s'agit, à l'issue de l'expression de chacune de vos expériences, d'en citer les apports dans votre développement professionnel et personnel, les compétences acquises et leur réutilisation dans d'autres contextes professionnels. Il s'agit donc d'aller au-delà du simple constat, du simple récit de vos expériences pour montrer que vous êtes capable d'en tirer profit, de les capitaliser.

Nous vous proposons en annexe un exercice d'autobilan professionnel qui vise à vous aider dans cette phase de préparation. Cet autobilan pourra également vous aider à préparer votre curriculum vitae.

• Se préparer aux questions pièges !

Lors des entretiens, vous serez presque systématiquement interrogé sur les immanquables moments de « vide » de votre parcours professionnel : période de chômage, interruption dans votre carrière pour les premières années de vos enfants, « tâtonnements » dans votre parcours de formation... Rassurez-vous, ces moments sont largement partagés par les autres candidats. Ces points n'enlèveront rien à la qualité de votre candidature dans la mesure où vous vous sentez aussi à l'aise pour en parler que si vous deviez relater une de vos expériences les plus riches.
Dans le cas contraire, si vous éprouvez de la gêne à évoquer un point ou un autre de votre parcours, votre interlocuteur le ressentira. Cette situation créera un doute dans son esprit et il reviendra sur ce point.

Pour être à l'aise avec ces moments de votre parcours, vous devez avoir la même démarche que pour l'analyse de votre parcours professionnel. Il s'agit de dégager de ces expériences des aspects positifs, même s'ils constituent pour vous des épreuves douloureuses. Vous devez analyser avec attention ce que vous pensez être des apports de ces périodes en termes de compétences, d'acquis, qui seront transférables dans votre future situation professionnelle.
Il est important de bien travailler sur ces périodes que vous considérez souvent comme les points faibles de votre carrière. Beaucoup de candidats préfèrent passer dans l'ombre ces moments, en « priant » pour que le recruteur ne les interroge pas sur le sujet, ou en se dérobant aux questions de celui-ci le moment venu. Ce type d'attitude conduit le recruteur soit à poser plus de questions qu'il ne l'aurait fait avec une bonne préparation et des réponses naturelles, soit à s'interroger lui-même sur le contenu réel de ces moments dont vous ne souhaitez pas parler.

• Avoir une seule obsession : être retenu !

Un autre principe valable : pour tous les entretiens, quel que soit le poste, l'interlocuteur ou le type de l'entretien, c'est que votre objectif est d'être retenu à l'issue de l'entretien.
Cela peut sembler être une évidence que de dire cela, mais en fait beaucoup de candidats se font piéger par de fausses informations destinées à « tester » leur motivation. On vous présente mal le poste. On met en avant des difficultés particulières qui vous semblent sur le moment insurmontables. On vous présente des objectifs trop ambitieux qui vous semblent irréalistes...
Au moment de l'entretien, vous ne devez pas vous demander si oui ou non, vous êtes prêt à prendre ce type de poste. Tout au long de l'entretien, vous devez garder à l'esprit de convaincre votre interlocuteur que son intérêt est de vous prendre, vous.

Gardez vos états d'âme pour après l'entretien ! Par la suite, vous aurez le temps de réfléchir sur d'autres propositions éventuelles. Vous pourrez rediscuter des objectifs avec votre supérieur hiérarchique. La période d'essai est également faite pour évaluer les points que la procédure de recrutement n'a pas permis d'éclaircir.
Rappelons à cet égard que les périodes d'essai, qui peuvent être d'une durée plus ou moins longue en fonction du niveau du poste, sont justement faites pour valider ce choix mutuel que constitue un recrutement. Vous êtes évalué, au cours de la période d'essai, sur votre capacité à remplir efficacement les fonctions pour lesquelles vous avez été recruté. Vous devez pour votre part utiliser la période d'essai pour évaluer la pertinence de l'emploi au regard de votre qualification ou de votre parcours professionnel. Chacune des parties peut rompre le contrat de travail sans préavis au cours de la période d'essai, car il est encore temps pour elles de changer d'avis. Vous pouvez donc décider de faire un autre choix ou de poursuivre votre recherche d'emploi tout en effectuant votre période d'essai.

Bien sûr si vous êtes déjà en poste, les choses peuvent être différentes, en particulier pour les dernières phases du processus de recrutement. Il va de soi qu'avant de démissionner il faut avoir un certain nombre de garanties sur le contenu réel du futur poste et l'organisation de l'entreprise. Mais, y compris dans ce cas, il faut jouer le « jeu » jusqu'au bout.

Vous pouvez, à l'issue du processus de recrutement et dans la mesure où vous êtes retenu, obtenir toutes les informations utiles qui vous permettront, in fine, de déterminer votre choix.

• La préparation spécifique

La préparation spécifique à chaque entretien vise à analyser les différents éléments de la situation particulière qui se présente à vous, pour adapter votre candidature et sa présentation au cours de l'entretien, selon les attentes de vos différents interlocuteurs, ce que vous savez de l'entreprise et du poste.

Un élément clé de la préparation spécifique consiste, avant l'entretien, au décryptage de l'entreprise et/ou de l'annonce à laquelle vous avez répondu. Nous ne reprendrons pas dans le détail les éléments que nous avons vus dans la partie « Optimiser votre recherche d'emploi », mais je vous conseille de vous y reporter. Un outil qui peut vous aider au décryptage de l'annonce et de la situation en général est le tableau destiné

à adapter vos CV, il vous permettra de vous remettre en mémoire les éléments majeurs de votre candidature qui convergent avec les attentes de vos interlocuteurs.

• Décrypter votre interlocuteur

Nous ne sommes plus tout à fait dans la préparation mais plutôt dans les premières minutes de l'entretien. Ces premières minutes sont très importantes pour la formation du jugement de votre interlocuteur. Mais au cours de celles-ci, vous aussi, vous allez vous faire une impression sur la personne qui est en face de vous.

Une partie importante de l'entretien, nous l'avons déjà dit, repose sur la qualité de la relation qui va s'établir au cours de celui-ci. Il faut donc que vous vous adaptiez à votre interlocuteur.

Pour cela, il faut commencer par essayer de le « cerner ». Il s'agit pour vous, au-delà du naturel, de lire et d'essayer d'analyser tous les indices que peut vous fournir la situation : la manière dont il est habillé, ses intonations de voix, l'environnement de son bureau, les photos sur les murs ou sur son bureau. Votre interlocuteur fait exactement la même chose, non pas pour essayer de s'adapter à vous mais pour vous évaluer.

Il ne s'agit pas de se transformer en super agent secret ! Nous faisons tous cela dans la vie quotidienne. Nous ressentons tous une « impression » lorsque nous croisons quelqu'un dans la rue. À partir de cette impression, nous allons former une sorte de jugement, lequel va conditionner en partie notre comportement, la manière dont nous allons l'aborder, de quoi nous allons lui parler.

Il est difficile de donner des conseils sur ce point, car nous verrons plus loin dans ce livre combien ces impressions sont fragiles. Mais l'important est d'être à l'écoute et d'utiliser tous les indices dont vous pouvez disposer à un moment donné.

Pour essayer d'établir un bon « rapport », une bonne relation au cours de l'entretien, vous pouvez également vous inspirer des principaux enseignements de la programmation neurolinguistique que vous trouverez résumée dans le paragraphe « Les informations non verbales au cours de l'entretien ».
La recherche préalable d'information

Un bon moyen de se préparer à l'entretien, c'est de rencontrer des personnes qui sont en poste dans des emplois similaires. Le fait de discuter avec eux de l'actualité de leur métier, de leurs préoccupations professionnelles, de connaître l'organisation dans laquelle ils sont insérés vous permettra de mieux vous situer dans l'entretien.

Dans ce but, il faut utiliser toutes vos connaissances et, si vous ne connaissez personne, prendre contact directement avec les entreprises. Aujourd'hui, chacun connaît la situation difficile de l'emploi et sait qu'il sera confronté, un jour, à une période de chômage. Dans ce contexte, les personnes répondent aux sollicitations dont elles sont l'objet de la part de demandeurs d'emploi, surtout si vous leur expliquez votre démarche et qu'elles ne se sentent pas harcelées, mais qu'elles ont le sentiment qu'elles peuvent vous aider.

Ces informations vont vous permettre de réaliser votre propre analyse de poste et de repérer les dimensions sur lesquelles vous allez être évalué au cours de l'entretien. Elles vous seront utiles y compris dans votre futur emploi.
De la même manière qu'au niveau de la préparation générale, vous devez faire l'analyse des compétences que vous avez acquises et qui sont transférables dans d'autres situations professionnelles. Vous devrez également cibler ce travail sur chacun des emplois pour lequel vous postulerez. En effet, si vous êtes convoqué à un entretien de recrutement, c'est que dans votre CV des éléments ont retenu l'attention de la personne qui l'a examiné. En fonction du poste pour lequel vous postulez et des éléments que vous avez pu recueillir sur celui-ci, ceux de l'annonce, vous devez travailler sur ces expériences qui ont retenu l'attention de votre futur interlocuteur.

Simuler des entretiens

L'exercice le plus efficace pour se préparer à un entretien, en particulier lorsqu'on n'en a jamais eu, est d'en simuler le déroulement avec un conseil ou un compère.
Les simulations permettent de voir très rapidement les domaines dans lesquels vous devrez vous améliorer. Elles soulignent les lacunes de votre argumentation, elles mettent en exergue vos points à améliorer.
Par ailleurs, si la personne qui vous donne la réplique a une certaine expérience de ce type de situation, cela vous aidera à ajuster la manière dont vous êtes perçu. Il est en effet important de savoir quelle impression vous donnez. Bien que vous ne puissiez pas modifier fondamentalement l'image que vous donnez de vous, vous pourrez éviter certaines attitudes ou expressions marquantes qui donnent de vous une image que vous ne souhaitez pas. Tous les feed-back que vous pourrez alors obtenir, surtout lorsqu'ils sont « intelligemment » critiques, vous seront utiles.

L'importance de la définition de l'emploi et des critères de recrutement

Un recrutement s'effectue toujours en regard d'une cible. Cette cible est définie en premier lieu par le contenu de l'emploi à pourvoir, lequel définit à son tour les critères de recrutement ou dimensions à évaluer au cours de la procédure de recrutement.
Cette cible est également définie de manière plus informelle par les représentations du recruteur sur l'emploi et ses exigences.
Dans tous les cas, compte tenu de l'enjeu d'un recrutement pour une entreprise, il est rare aujourd'hui qu'il n'y ait pas eu au préalable une réflexion de la part des recruteurs sur les critères qui doivent présider aux choix des candidats.
Si l'emploi n'a pas fait l'objet d'une description des qualités requises, des critères d'évaluation qui doivent être validés dans le processus de recrutement dans les termes des fiches suivantes, vous serez évalué sur la base des représentations du recruteur.

Ces représentations sont fonction de l'expérience personnelle du recruteur, de sa connaissance de l'emploi et de ses exigences, mais aussi de ses stéréotypes. C'est souvent le cas des entretiens avec les responsables hiérarchiques qui n'ont pas défini les critères de leur recrutement, mais qui ont une idée assez précise des points à vérifier au cours de l'entretien.
Cette représentation peut également être erronée et fondée sur les stéréotypes du recruteur. C'est le cas d'un recrutement effectué par une personne qui ne connaît pas précisément le métier et qui ne dispose pas d'analyse du poste à pourvoir.
Dans ce second cas, qui n'est heureusement pas le plus fréquent, l'évaluation reposera sur des dimensions subjectives et vos chances de réussite seront moins liées à vos compétences dans le métier considéré qu'à vos capacités à répondre aux attentes de votre interlocuteur sur ses représentations. Toutefois, même dans ce dernier cas, l'identification des qualités requises dans votre domaine d'activité et votre préparation vous aidera à construire votre entretien.
Nous avons donc répertorié, dans cette partie, l'essentiel des critères de recrutement sur lesquels vous pouvez être évalué au cours d'un entretien de recrutement. Ces critères de recrutement sont extraits, pour la plupart d'entre eux, de guides d'entretiens de recrutement d'entreprise ou de cabinets de conseil.

Qu'est-ce qu'un critère de recrutement ?

Avant de vous présenter les fiches, vous devez d'abord bien identifier les critères sur lesquels vous allez être évalué, en fonction du poste et de l'entreprise dans laquelle vous postulez.

Pour y parvenir, nous vous proposons un exercice qui vous permettra de mieux identifier les critères qui feront l'objet d'une évaluation et de mieux cibler votre préparation. Mais avant nous allons définir ce que l'on entend généralement par « critère de recrutement », puis nous passerons en revue l'ensemble des éléments susceptibles d'influer sur le choix des critères de recrutement.
Les critères de recrutement sont les capacités, les compétences évaluées au cours du processus de recrutement et sur lesquels les recruteurs vont fonder leur décision. Ces compétences sont normalement liées à l'emploi.

Comment les recruteurs vont décider des points sur lesquels ils vont vous évaluer ?

Les éléments suivants vont concourir à la définition des critères qui seront évalués au cours de vos entretiens.

La définition de fonction ou descriptif de poste

La définition de fonction ou descriptif de poste, construit en amont du recrutement, doit permettre de dégager les dimensions déterminantes de la réussite ou de l'échec dans l'emploi. C'est sur ces dimensions et sur elles seules que devrait être fondé le recrutement.

Les préjugés, les stéréotypes et les représentations du recruteur

Comme nous l'avons vu plus haut, il serait naïf de penser que seules les compétences requises par l'emploi vont déterminer le choix final. De nombreuses autres dimensions, qui tiennent aux préjugés ou aux stéréotypes des recruteurs, à leur représentation des qualités requises pour réussir dans l'emploi, vont également jouer dans la décision finale.

La problématique dans laquelle s'inscrit le recrutement

Concernant les critères de recrutement, il faut également prendre en compte le fait que la problématique du recrutement peut être différente dans une PME qui recrute en regard d'un besoin précis et immédiat, et dans une grande entreprise qui conduit sa politique de recrutement en fonction de considérations plus générales (par exemple, la structure de la pyramide des âges, l'évolution prévisionnelle des compétences utiles à moyen terme, un déficit de main-d'œuvre au regard d'un projet précis...).

Dans le cas d'une réponse à un besoin immédiat, les compétences techniques utiles sont facilement circonscrites, et l'on recrute de préférence des personnes possédant une expérience professionnelle proche de l'emploi à pourvoir dans un souci de trouver quelqu'un d'opérationnel immédiatement.
Dans le cas d'un recrutement effectué dans une perspective à moyen terme, le recrutement s'effectue également au regard d'un besoin immédiat, mais en tenant compte aussi de considérations plus générales. Ainsi les grandes entreprises affirment souvent, dans ce cadre, recruter des « potentiels ». Les critères de recrutement sont donc plus larges dans ce deuxième cas, et difficilement déclinables en termes de comportement ou de personnalité. Dès lors il s'agit plus d'une logique de parcours que d'une logique de correspondance étroite « homme-poste » qui va prévaloir dans la définition des critères de recrutement.

Ainsi dans ce deuxième cas, la dimension des motivations professionnelles va prendre plus d'importance que celle des caractéristiques de personnalité. On ne choisira pas un candidat en fonction de la personnalité de son futur responsable hiérarchique, car il devra, au cours de sa carrière, s'adapter à un grand nombre de personnes différentes.

D'autre part, la dimension de la formation de base, en ce qu'elle a de « prédictif » en termes de potentiel d'apprentissage, va être plus importante que les compétences acquises au cours d'une première expérience. On recherchera donc plutôt des capacités que des compétences.

Vous pourrez trouver, dans la presse sur l'emploi, des éléments sur la politique de recrutement des entreprises. Certaines entreprises utilisent en effet les annonces pour donner des renseignements sur la manière dont elles envisagent la gestion des ressources humaines de leurs recrues. L'analyse du discours

des entreprises sur leur politique de recrutement et de gestion de carrière vous donne également des éléments sur les dimensions que les recruteurs vont rechercher dans ces entretiens. On trouve dans la communication institutionnelle sur le recrutement des éléments de « culture » que l'entreprise souhaite mettre en valeur.

La « culture » de l'entreprise

La « culture » de l'entreprise peut également avoir une incidence sur les critères de recrutement retenus. Ainsi, souvent lorsque les entreprises affirment certaines « valeurs » comme étant constitutives de leur mode de management, elles exigent des candidats une certaine forme de souscription à ces valeurs. Et l'affirmation de ces valeurs va « formater » la vision du recrutement des personnes qui en ont la charge.
Il ne s'agit pas de savoir si l'affirmation de ces valeurs a une quelconque efficacité sur la qualité du travail des salariés, mais dès lors qu'une entreprise affirme « haut et fort » ses valeurs, vous pouvez être sûr que les recruteurs intégreront ces dimensions dans leur recrutement. Si le sens des responsabilités, le goût du risque, l'esprit d'initiative... font partie de ces valeurs, vous devez préalablement à l'entretien travailler sur la manière de les intégrer dans votre présentation, dans le récit de vos expériences.

À la lecture des fiches ci-dessous, vous vous direz certainement : « Mais il faut que je sois bon sur toutes ces dimensions ! » La première réaction des recruteurs qui ont lu ces fiches, lorsqu'on leur a demandé de les classer par ordre d'importance dans leur recrutement, était toujours : « Mais j'attends tout cela d'un candidat ! » Dans un second temps, cependant, ils classaient effectivement ces fiches et ne retenaient que certaines d'entre elles en fonction des postes. Toutefois, il ne faut pas négliger ces réactions spontanées de la plupart des recruteurs car elles ont une incidence sur l'ensemble des démarches de recrutement.

Ainsi, lorsqu'on leur demande de citer les critères les plus importants dans un recrutement, les recruteurs emploient souvent des termes très flous : « Je m'attache à l'état d'esprit », « Je veille à ce que ce soit des personnes constructives », « Je fais attention surtout à leurs qualités sociales, à la manière dont ils sont capables de travailler avec les autres », « Je veux surtout des personnes qui ont la pêche »...

Les recruteurs expriment à travers ces différentes formules le fait qu'ils s'attachent en première analyse à l'impression générale que vous leur donnez. Les critères de recrutement, même s'ils devraient intervenir en première instance dans la prise de décision du point de vue de la qualité du recrutement, n'interviennent en réalité que dans un second temps. Cela ne justifie pas de ne pas vous préparer, car cette impression générale sera fondée même inconsciemment sur leurs attentes, c'est-à-dire sur les exigences du poste identifiées par le recruteur. Mais cela signifie également qu'il faut prendre en considération à la fois les éléments objectifs en se préparant sur les dimensions susceptibles d'être évaluées, et les éléments plus subjectifs qui impliquent que vous obteniez un feed-back sur la manière dont vous êtes perçu afin de pouvoir travailler à des ajustements.

Exercice 6 : Déterminez les dimensions sur lesquelles vous allez être évalué

Vous allez, pour réaliser cet exercice, vous placer dans la position du recruteur et, à partir des connaissances que vous pouvez avoir du poste pou lequel vous postulez, repérer quelles sont les dimensions importantes sur lesquelles vous allez être évalué.

Il s'agit de réfléchir, à l'instar de la démarche entreprise par le recruteur, sur les éléments de compétences, de comportement, de personnalité qui vous semblent essentiels pour réussir dans l'emploi.

Ce faisant, vous allez identifier les principaux critères de recrutement sur lesquels vous risquez d'être évalué. Certains de ces éléments peuvent vous être directement fournis dans le texte de l'annonce que vous devez analyser finement (cf. « La préparation spécifique »).

À vous de travailler...

Répondez aux questions suivantes, puis consultez la liste des capacités que nous vous proposons.

Quelles sont les principales activités du poste ou de ce type de poste ?
....
....
....
....
....
....
......

Comment se situe le poste dans la ligne hiérarchique de l’entreprise ?
....
....
....
....

Quels seront vos principaux objectifs ?
....
....
....
....
....

Quelles seront vos principales responsabilités : hiérarchiques, budgétaires, décisionnelles ?
....
....
....
....
....

Avec qui serez-vous en relation dans l’exercice de vos activités ?
....
....
....

Aurez-vous un rôle de représentation de l’entreprise à l’extérieur ?
....
....
....

Quels sont les conditions ou les facteurs de réussite dans un emploi de ce type ?
....
....
....
....
....

Quels sont les conditions ou les facteurs d’échec dans un emploi de ce type ?
....
....
....
....

Selon vous, quelles compétences ces activités requièrent-elles ?
....
....
....
....

……
……

En vous référant aux réponses que vous avez formulées aux questions ci-dessus, cochez dans le tableau les dimensions qui vous semblent importantes pour réussir dans l'emploi. Classez ensuite ces dimensions par ordre de priorités pour votre préparation.
En cas de doute, référez-vous aux définitions que nous vous proposons dans les fiches afin d'affiner votre choix.

Dimensions évaluées	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3
1. Adaptabilité	……………………	…………………	…………………
2. Ascendant sur autrui, leadership	……………………	…………………	…………………
3. Conviction, communication	……………………	…………………	…………………
4. Conduite d'équipe	……………………	…………………	…………………
5. Confiance en soi	……………………	…………………	…………………
6. Créativité	……………………	…………………	…………………
7. Délégation	……………………	…………………	…………………
8. Disponibilité	……………………	…………………	…………………
9. Écoute	……………………	…………………	…………………
10. Implication	……………………	…………………	…………………
11. Mobilité	……………………	…………………	…………………
12. Motivation	……………………	…………………	…………………
13. Négociation	……………………	…………………	…………………
14. Prise de décision, de risques	……………………	…………………	…………………
15. Organisation	……………………	…………………	…………………
16. Qualités de contact, sociabilité	……………………	…………………	…………………
17. Qualités pédagogiques	……………………	…………………	…………………
18. -Résistance au stress, stabilité émotionnelle	……………………	…………………	…………………
19. Rigueur	……………………	…………………	…………………
20. Travail d'équipe	……………………	…………………	…………………
21. Capacité d'analyse	……………………	…………………	…………………
22. Capacité de synthèse	……………………	…………………	…………………

3. Les huit types d'entretiens auxquels vous pourrez être confronté

Nous allons voir dans cette partie les différentes formes que peut prendre un entretien de recrutement en fonction de la situation, de la conception qu'ont les recruteurs de l'entretien ou du recrutement, du type de poste à pourvoir. Là encore, nous avons construit une typologie dont la fonction est de simplifier une réalité souvent plus complexe afin de pouvoir dégager des éléments d'enseignement utiles. En effet, si ces types d'entretiens peuvent se rencontrer comme tels, le plus souvent les entretiens mêlent des éléments de l'entretien « classique », avec comme support le CV, et des éléments d'autres formes d'entretiens que nous avons décrits ci-dessous.

Ces différents types d'entretiens de recrutement peuvent se répartir autour de deux axes :
• L'objet de l'entretien, c'est-à-dire son objectif ou ce que l'on souhaite y aborder, y évaluer. C'est le cas de l'entretien de remontée de carrière, de motivation, des conditions matérielles ou d'orientation.
• La forme de l'entretien, on définit souvent les caractéristiques d'un entretien en fonction du degré de « directivité » de l'interviewer. Les entretiens de recrutement peuvent ainsi aller, sur le continuum de la directivité, du questionnaire où l'interviewer pose systématiquement les mêmes questions à tous les candidats, à la non-directivité la plus grande, à savoir une consigne générale puis plus d'interventions de l'interviewer en dehors de « oui », « mais encore », « et quoi d'autre », « je vous écoute »… Entre ces deux formes, peu courantes, que peut prendre l'entretien de recrutement, il existe toute une série de situations possibles que nous allons voir maintenant (entretien de groupe, entretien structuré, entretien provocateur ou de mise en situation).

Nous passerons donc en revue les entretiens suivants que vous êtes susceptible de rencontrer dans un processus de recrutement :

3.1 L'entretien « classique » ou de remontée de carrière
3.2 L'entretien de motivation
3.3 L'entretien de groupe
3.4 L'entretien de mise en situation
3.5 L'entretien structuré
3.6 L'entretien provocateur
3.7 L'entretien de mobilité ou de recrutement interne
3.8 L'entretien des conditions matérielles

Ce découpage des entretiens entre ces différentes catégories a une vocation essentiellement pédagogique : on rencontre rarement de manière « pure » l'un des entretiens décrits ci-dessous, mais le plus souvent, les entretiens auxquels vous serez confrontés seront un composite de ces différentes formes d'entretien.

3.1 L'entretien « classique » ou de remontée de carrière

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous ce type d'entretien ?

C'est la forme la plus fréquente que peut prendre l'entretien de recrutement. C'est donc celle à laquelle vous serez le plus souvent confronté quelles que soient les situations. Néanmoins, de plus en plus les interviewers « agrémentent » ces entretiens de questions de mise en situation professionnelle ou de questions types posées à tous les candidats pour un même poste.

Quelles en sont les spécificités ?

Dans ces entretiens, votre interlocuteur, qui a déjà vu votre CV, va le « rebalayer » avec vous. Il vous demandera de lui parler de vous et d'approfondir tel ou tel point de votre CV en rapport avec l'emploi proposé ou qui l'intéressera.
Il vous demandera également de l'éclaircir ou de vous « justifier » sur d'éventuelles anomalies qu'il aura pu relever dans votre CV.
En fonction de l'interviewer, l'entretien suivra le plan de votre CV ou bien on vous demandera de parler d'abord d'un point particulier. En général, les expériences extra-professionnelles ou les questions sur les hobbies sont abordées en fin d'entretien.
Même s'il est le plus fréquent, l'entretien de remontée de carrière est considéré comme le moins efficace du point de vue de la valeur de l'outil entretien, car c'est sous cette forme que l'entretien est le plus sensible aux biais et aux distorsions.
En effet, dans ce type d'entretien, la structure de l'entretien, ce qui va guider son déroulement, est votre CV. D'un candidat à l'autre, pour le même poste, l'entretien aura donc une forme différente en fonction des questions que le CV inspirera à l'interviewer.
Pour chaque candidat, l'interviewer fera donc porter son évaluation sur des dimensions différentes, liées à la manière dont vous allez aborder l'entretien, dont vos personnalités vont « interagir », de votre préparation sur les points de votre CV, générateurs de questions ou de doutes dans l'esprit de votre interlocuteur.

Comment s'y comporter ?

La meilleure manière de faire face à ce type d'entretien est de réaliser un mini bilan de son parcours professionnel, comme nous l'avons déjà dit, afin d'être capable de dégager l'essentiel de ses expériences sans se perdre dans des détails inutiles, ni oublier un point important. Ce travail d'analyse préalable doit



également vous permettre de parler des « leçons » que vous avez tirées de chacune de vos expériences. Vous serez d'autant plus efficace que vous saurez relier le récit de ces expériences au contenu de l'emploi et aux attentes de votre interviewer.

Un point important dans ce type d'entretien concerne tous les « blancs », ou ce que vous considérez comme des zones d'ombre de votre parcours : période de chômage, congés sabbatiques ou parentaux, raisons des départs ou des démissions...

Afin de bien vous préparer aux questions qui vous seront inévitablement posées sur ces points, il est utile de faire relire votre CV à plusieurs personnes avant l'entretien et de leur demander : « Si tu étais recruteur, quels seraient les points sur lesquels tu aurais envie de me poser des questions par manque de précision sur mon CV ? »
Il faut ensuite vous préparer à répondre à toutes les questions qui pourront vous être posées sur ces différents points :

– les périodes entre deux expériences
– le chômage
– la formation
– les redoublements pour la partie formation de base
– -les raisons pour lesquelles vous avez été amené à changer d'emploi ou d'employeur

Sur chacun des points, il faut travailler votre argumentation, vérifier auprès de vos interlocuteurs si elle est cohérente et si elle valorise vos expériences.
Il est important de montrer que vous savez tirer des leçons des expériences qui pourraient paraître a priori mauvaises aux yeux de votre interlocuteur.
Il ne faut pas oublier que, dans une situation d'entretien, le doute vous est défavorable. Il est donc particulièrement important de bien travailler cette partie et de demander des retours d'image aux personnes de votre environnement.

Sous réserve d'une bonne préparation, l'entretien de remontée de carrière doit être la forme d'entretien la plus facile pour vous. En effet, vous êtes dans la situation où vous pouvez parler de ce que vous connaissez le mieux, à savoir vous-même et votre parcours professionnel.
Dans ce type d'entretien et au moment où vous passerez en revue les expériences de votre CV, vous devrez être particulièrement attentif aux attitudes et aux relances de votre interlocuteur, car c'est souvent un moment au cours duquel l'interviewer se dévoile. Dans les questions qui vous seront posées sur votre expérience, vous devrez lire les attentes de votre interlocuteur, ses critères de recrutement.
Ainsi s'il vous demande : « Lorsque vous étiez directeur commercial, combien de personnes encadriez-vous en direct ? », c'est que votre interviewer a en tête le futur poste et qu'il se demande si vous ferez face. Cela signifie que, pour lui, le critère capacité d'encadrement est important dans le poste. Vous devrez donc développer cet aspect dans la présentation de vos expériences.
S'il vous demande, « Avez-vous été confronté aux phénomènes de certification lorsque vous étiez directeur de la qualité de cette entreprise ? », c'est qu'il pense au projet de certification qui concerne l'entreprise.
À l'issue de la phase de présentation du CV et du passage en revue de toutes les expériences, les interviewers posent en général à tous les candidats un certain nombre de questions types, voire bateau. Ces questions varient en fonction des recruteurs et l'on peut y trouver pêle-mêle :
« Quelles sont vos qualités et vos défauts ou points forts- points faibles ? »
« Comment vous résumeriez-vous en quelques mots ? »
« Quelles sont les raisons pour lesquelles vous pensez que vous pouvez avoir le poste ? »

Il faut faire très attention à ces questions qui interviennent à la fin de l'entretien. Le climat de l'entretien peut alors se relâcher et il ne faut pas oublier que, même sous des dehors de convivialité, vous êtes dans une situation d'évaluation. Il ne faut donc rien répondre à ces questions qui seraient susceptibles de créer un doute dans l'esprit de votre interlocuteur.
Il vaut mieux pêcher par manque de modestie que par une trop grande honnêteté dans ce genre de circonstance !

3.2 L'entretien de motivation

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous ce type d'entretien ?

On appelle « entretien de motivation » un entretien centré sur l'analyse et l'évaluation de vos goûts, de vos intérêts, de vos préférences, de vos désirs. L'examen des motivations fait rarement l'objet d'un entretien spécifique mais, dans tous les entretiens, quels que soient leur forme ou votre interlocuteur, on vous posera des questions sur vos motivations. De ce point de vue, il est intéressant de traiter spécifiquement l'entretien ou les parties de l'entretien qui peuvent porter sur l'analyse des motivations.

Quelles en sont les spécificités ?

Il s'agit ici pour votre interlocuteur de cerner la cohérence entre votre parcours professionnel et ce qui sous-tend votre action, ce qui vous fait avancer : vos motivations.

Ce faisant, votre interlocuteur évaluera la cohérence des motivations que vous énoncez et celles qu'il suppose utiles pour réussir dans l'emploi, pour vous intégrer dans le service ou l'entreprise.

Pour prendre un exemple grossier, il recherchera des personnes motivées par le contact s'il recrute un commercial, cette même motivation pouvant devenir rédhibitoire pour un poste de gardien de phare !
Ces entretiens reposent sur l'idée que l'on est plus efficace lorsque ce que l'on fait correspond à nos goûts, nos intérêts, nos motivations.

On peut vous poser la question directement : « Qu'est-ce qui vous intéresse dans cet emploi ? », « Pourquoi avez-vous postulé pour ce poste ? », ou indirectement. Dans ce cas, le support d'analyse et d'investigation de vos motivations sera pour votre interlocuteur votre curriculum vitae.

Les questions qui vous seront posées sur ce thème pourront être les suivantes :
« Pourquoi avez-vous choisi cette formation, cette entreprise ? »
« Pourquoi avez-vous quitté cette entreprise ? »
« Qu'est-ce qui vous intéresse dans vos hobbies ? »
« Que faites-vous le week-end, pendant vos soirées ou vos vacances ? »
Comment s'y comporter ?

Il est important, au même titre que pour l'ensemble de l'entretien, de travailler en amont cette partie et de faire vous-même l'analyse de vos motivations. Pour cela, il existe de nombreux outils. Ces outils sont construits pour vous guider dans votre réflexion et visent généralement à vous permettre d'identifier des situations et de comprendre pourquoi vous recherchez, ou évitez, telle ou telle situation dans votre vie professionnelle ou personnelle.

Ce travail vous permet ensuite de connaître les raisons de vos préférences, de vos goûts, de vos intérêts.
Il ne s'agit pas dans l'entretien de restituer le travail que vous avez pu accomplir dans l'analyse de vos motivations.

Il faut toujours différencier les exercices de « bilan » qui visent à mieux vous connaître, des situations d'évaluation où votre interlocuteur n'est pas dans une situation d'aide vis-à-vis de vous, mais souhaite, à travers l'information qu'il recherche, se forger une opinion sur vos capacités à remplir l'emploi qu'il vous propose.

Vous devez donc lui présenter vos motivations en rapport avec ce que vous savez du contenu du poste, et taire de préférence les éléments qui peuvent être divergents ou susceptibles de créer le doute ou le trouble dans l'esprit de votre interlocuteur.



L'expression de vos motivations professionnelles doit être centrée sur le produit de l'entreprise, les techniques mises en œuvre dans le process, l'image de l'entreprise, son organisation ou sa politique… En aucun cas vous ne devez, à ce stade de l'évaluation de vos motivations, évoquer des dimensions comme la sécurité de l'emploi, la rémunération ou les avantages sociaux.
Pour cela, vous devez évidemment, avant l'entretien, vous renseigner sur ces différents points dans l'entreprise visée. D'où l'intérêt, encore une fois, de rechercher et d'obtenir le maximum d'informations sur l'entreprise.

3.3 L'entretien de groupe

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous ce type d'entretien ?

Comme le titre l'indique, vous serez, dans ce type d'entretien, avec un groupe de candidats. Cette procédure de recrutement est surtout utilisée pour des postes de cadres débutants ou de middle management.
L'entretien de groupe peut être utilisé pour différentes raisons :
• -L'observation des candidats dans une situation de groupe est utile sur le plan de ce que l'on cherche à évaluer dans la procédure de recrutement. On considère par exemple que votre capacité à travailler en groupe, votre leadership, vos qualités sociales sont importantes pour le poste.
• -L'entretien de groupe est utilisé pour départager des candidats dans un souci d'économie de temps et de moyens pour les recruteurs. C'est le cas lorsque les recruteurs sont confrontés à un afflux important de candidatures équivalentes, que le curriculum vitae seul ne permet pas de départager.

Quelles en sont les spécificités ?

Dans un entretien de groupe, vous serez parmi un groupe de huit à douze candidats. À l'issue de l'entretien ne seront retenues que deux ou trois personnes qui passeront alors un ou plusieurs entretiens individuels.
Au cours de l'entretien, vous êtes normalement observé par au moins deux personnes. Les observateurs ont souvent une grille d'analyse qui leur permet de coder les comportements, attitudes, arguments qu'ils peuvent relever au cours de l'entretien, en fonction des critères de recrutement sur lesquels ils souhaitent se forger une opinion.
Les critères de recrutement utilisés dans ce type d'épreuve peuvent être très différents en fonction du type de poste pou lequel vous postulez. Il n'y a donc pas une seule manière de se préparer à l'entretien de groupe mais il faut, là aussi, tenir compte de ce que l'on sait des critères de recrutement.
Les dimensions suivantes peuvent être évaluées en situation de groupe : évidemment la capacité à travailler en groupe, mais aussi le leadership, la négociation, la participation ou le caractère constructif et de force de proposition, le respect de l'autre...
Le déroulement d'un entretien de groupe
L'entretien de groupe débute le plus souvent par une présentation des règles du « jeu » de la part de la personne chargée de conduire l'entretien. Si c'est la première étape du processus de recrutement, des informations vous seront alors peut-être données sur le déroulement du recrutement. Dans le meilleur des cas, vous pouvez aussi recueillir des informations supplémentaires sur le poste à pourvoir.

En général le travail du groupe est découpé en plusieurs étapes :
1 – la présentation d'une consigne
2 – la préparation du travail ou du débat
3 – la réalisation de l'exercice ou débat
4 – la discussion autour du travail du groupe
5 – la conclusion sous forme plus individuelle



En fonction du type des capacités observées, le travail en commun peut être différent. On peut citer deux exemples qui recouvrent une large part du champ des différentes situations possibles :
- les groupes « débats »
- les groupes « production » ou groupes « tâche »

Les groupes débats

Le groupe peut être divisé en deux ou en trois sous-groupes ou rester en un seul bloc. Dans les groupes débats, on propose un thème relié ou non à l'activité professionnelle. Ce thème n'est qu'un prétexte pour observer votre comportement en situation de groupe, mais ne constitue pas le cœur de l'évaluation.
Il peut se produire que l'on inverse les rôles au cours d'un exercice pour évaluer vos capacités d'argumentation et de conviction : on demande à un sous-groupe de défendre une position pendant une période, puis on lui demande de soutenir la position contraire.

Les groupes production

Le groupe devra réaliser une tâche sur la base d'instructions ou de modes opératoires volontairement flous, incomplets ou partiels qui impliqueront une coopération entre les membres du groupe pour la réalisation de la tâche. Le déroulement de l'exercice alterne alors souvent entre des périodes de travail en sous-groupe, des périodes de travail individuel, des moments de débat.
Les recruteurs peuvent également profiter de la situation de groupe pour demander aux candidats de se présenter devant les autres. Il s'agit alors de tester, d'évaluer l'émotivité et la confiance en soi face à un groupe.

Comment s'y comporter ?

En situation de recrutement, les situations de groupe, lorsqu'elles sont mal construites ou mal maîtrisées par les personnes qui les conduisent, peuvent amener les participants à prendre des positions et des attitudes agressives. Chacun s'imagine en effet que le leader sera mieux noté aussi, souvent on observe dans ce type de situation une « bataille » qui s'engage pour la prise de leadership du groupe. Cette bataille, au départ courtoise, peut vite devenir tendue. Mais attention, le leadership n'est pas forcément la capacité analysée par votre ou vos observateurs. Ceci est lié au fait que dans une situation de groupe, pour pouvoir être évalué, il faut se « montrer », intervenir, s'exprimer et, comme tout le monde a le même enjeu, cela peut dériver et créer des tensions.
Il faut donc savoir dans ces circonstances garder son calme, prendre du recul mais intervenir dans le débat chaque fois que c'est utile. Il vaut mieux dans un entretien de groupe tenir un rôle de régulateur plutôt que de chercher à s'imposer en parlant plus fort que les autres.
Par exemple dans le cas où le groupe dérive, on peut intervenir pour demander que l'on ne se coupe pas la parole, proposer un rapide tour de table, faire s'exprimer quelqu'un qui n'y arrive pas, etc.
Au même titre que pour un entretien de situation, il faut se prêter au jeu, être attentif à la consigne qui vous est donnée, essayer d'avoir un comportement constructif vis-à-vis des autres. Si vous avez une personnalité plutôt effacée, vous devez faire l'effort d'intervenir, en vous disant que si vous restez muet au cours de l'exercice, vous serez éliminé dans la mesure où les recruteurs n'auront pas pu vous évaluer. Dans le cas inverse, c'est-à-dire si vous êtes plutôt un leader et que vous avez tendance à « prendre les choses en main », soyez attentif à ne pas avoir un comportement écrasant vis-à-vis des autres mais au contraire à essayer de donner de la fluidité au fonctionnement du groupe en veillant à ce que tout le monde puisse participer.

3.4 L'entretien de mise en situation

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous ce type d'entretien ?

Ce type d'entretien est très utilisé pour tous les postes qui sollicitent des qualités comportementales : management, commerce… Il peut également être intégré comme un exercice entrant dans le cadre d'un assessment center.

Quelles en sont les spécificités ?

Il s'agit d'un entretien au cours duquel vont être évaluées vos capacités à faire face à une situation précise simulée au cours de l'entretien.

Par exemple en simulant une situation de vente, on va tester vos qualités de négociateur, votre intégrité, vos capacités d'argumentation. Ou bien encore on va tester dans une simulation de situation conflictuelle votre maîtrise, vos qualités de communication, votre résistance au stress, votre capacité à prendre une décision.

Par exemple, on vous demande de recevoir en entretien préalable à un licenciement une personne qui a fait une faute grave et qui vous connaît très bien.
La situation peut être soit schématique, c'est-à-dire ressembler à gros traits à une situation professionnelle, probable dans le futur emploi, soit, au contraire, être très éloignée des situations professionnelles et puisée dans la vie quotidienne.

Les recruteurs construisent généralement ces situations à partir des compétences requises dans l'emploi. Ils définissent ces compétences puis imaginent et construisent des situations qui vont permettre de les évaluer.
Attention à ne pas vous formaliser par le caractère qui peut vous sembler plus ou moins incongru de la situation, mais recherchez plutôt les dimensions sous-jacentes que l'on cherche à évaluer.

Comment s'y comporter ?

Vous avez en général quelques minutes pour vous préparer à ce jeu de rôle. On vous donne une consigne écrite ou l'on vous explique les règles du jeu.
Plus que les détails de la situation, ce à quoi vous devez vous attacher dans cette préparation, c'est de définir les qualités que l'on cherche à évaluer à travers ce cas.
Vous devez donc analyser le cas qui vous est présenté, et faire la démarche inverse du recruteur lorsqu'il a construit le cas. On vous dit que « vous devez rencontrer une personne qui n'est pas du tout satisfaite du produit qui lui a été vendu la semaine dernière, qui est déjà tombé cinq fois en panne et que vous devrez, au cours de l'entretien, la convaincre d'échanger son produit avec celui de la gamme supérieure moyennant une augmentation de 20 % ».
Il s'agit ici d'évaluer votre capacité à faire face à un conflit, d'évaluer vos qualités de contact et de négociateur, de maîtriser vos émotions et votre stress.

L'intérêt de repérer les critères sur lesquels vous allez être évalué est que vous allez pouvoir axer votre préparation sur ces thèmes.
Il faut faire attention, dans la lecture de la consigne, à ne pas se perdre dans les détails de la situation qui sont, en termes techniques, du « bruit », mais se concentrer sur l'essentiel à savoir sur quoi vous allez être évalué.
Les résultats importent peu dans ce genre de situation. Le plus important reste les observations que vont noter les interviewers sur les critères de recrutement.
L'important également dans tous ces exercices de mise en situation, c'est de garder en tête qu'il s'agit d'un jeu dans lequel vous devez jouer un rôle. Si vous voulez être efficace, essayez de vous mettre dans la peau d'un acteur de théâtre ! On ne vous demande pas d'être vous-même, mais de jouer le rôle de quelqu'un d'autre.
A posteriori vous pourrez dire à votre interlocuteur que vous êtes entré dans le jeu, ou au contraire que vous avez eu du mal à y entrer.

N'oubliez pas dans la phase de debriefing, à l'issue de l'entretien, que c'est peut-être votre interlocuteur qui a construit la mise en situation. Alors, même si vous l'avez trouvée stupide, soyez diplomate dans la formulation de vos éventuelles critiques sur ce que vous venez de vivre !

3.5 L'entretien structuré

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous ce type d'entretien ?

Cette forme d'entretien, lourde et coûteuse, est relativement peu développée en France, sauf dans les entreprises étrangères, notamment anglo-saxonnes. Cette méthode a été développée pour améliorer la qualité des pronostics, de réussite ou d'échec dans l'emploi, réalisés à partir de l'entretien. Cette technique vise à pallier les principaux biais que présente l'entretien et que nous décrivons plus loin. Les entretiens structurés peuvent en effet, lorsqu'ils sont bien construits, constituer une limite à l'« arbitraire » de l'interviewer. Pour le candidat, ce type d'entretien est peu convivial dans la mesure où la partie « discussion » avec l'interviewer est souvent réduite. Si l'on ne rencontre encore qu'assez rarement des entreprises ou conseils en recrutement qui pratiquent la méthode de l'entretien structuré, les enseignements de cette méthode sont néanmoins souvent utilisés dans des entretiens classiques. Ainsi, vous pourrez être confronté à des questions de mise en situation professionnelle dans des entretiens classiques, questions qui sont issues de cette approche de l'entretien.

Quelles en sont les spécificités ?

On peut les définir comme des entretiens qui prennent la forme de séries de questions posées presque systématiquement à tous les candidats. Le recruteur possède une grille d'analyse des réponses, construite préalablement à partir d'une analyse du travail et servant de base à la prise de décision de recrutement. Il s'agit donc d'une forme d'entretien très directive qui peut précéder ou succéder à un entretien plus classique.

Les questions posées peuvent prendre l'une des formes suivantes :
• -Des questions pouvant s'apparenter à des mises en situation où l'on vous demande comment vous vous comporteriez si vous vous trouviez dans telle ou telle situation.
• -Des questions de connaissance du travail, où il s'agit d'évaluer les connaissances de base nécessaires pour effectuer les tâches.
• -Des questions relatives aux exigences de l'emploi, où il s'agit, relativement à des emplois où les conditions de travail sont particulières, de vérifier que vous les accepteriez / supporteriez (horaires, déplacements, risques...).
• -Enfin, des questions se rapprochant de celles de mise en situation, à la différence près que l'on ne vous demande pas de vous projeter dans une situation future, mais comment, par le passé, vous vous êtes comporté dans telle ou telle situation.

Le point commun à toutes ces questions est qu'elles sont issues d'une analyse approfondie du travail mené auprès de personnes en poste ou de responsables hiérarchiques. Au cours de cette analyse du travail, la personne chargée de construire l'entretien structuré va, par observation ou entretien, relever des « faits saillants » ou des « incidents critiques » dans l'activité, permettant de rendre compte de caractéristiques importantes de l'emploi.
Le recruteur analysera ces situations critiques et y considérera les comportements adaptés et ceux pouvant entraîner un échec pour construire les questions. L'interviewer va donc poser une série de questions déterminées à l'avance, et approfondir éventuellement chaque dimension qu'il souhaite évaluer avec des questions complémentaires.

Comment s'y comporter ?

Au même titre que pour l'entretien de situation, le meilleur moyen de réussir dans un entretien structuré est :

- -d'être à l'écoute de votre interlocuteur, car les questions sont souvent complexes ;
- -de vous prêter au jeu des questions où l'on vous demande de vous projeter dans une situation fictive ;
- -de prendre le temps de réfléchir avant de répondre à la question, de noter éventuellement ses idées principales pour construire sa réponse ;
- -de réfléchir à la dimension que l'on souhaite évaluer chez vous avant de formuler votre réponse.

La principale faiblesse de ce type d'entretien du point de vue du recruteur est que les candidats, s'ils sont préparés, peuvent assez facilement, à travers les questions posées, repérer ce que l'on souhaite évaluer dans l'entretien. Vous pouvez donc dans ce cas construire vos réponses en fonction des attentes de votre interlocuteur.

3.6 L'entretien provocateur

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous ce type d'entretien ?

Il s'agit d'une forme d'entretien apparue dans les années 70, qui est passée de mode mais dont on trouve encore des persistances. Au même titre que pour l'entretien de motivation, on ne rencontre que très rarement des entretiens fondés uniquement sur le stress et la provocation. Mais si la stabilité émotionnelle et la résistance au stress sont considérées comme des critères de recrutement indispensables pour réussir avec succès dans l'emploi pour lequel vous postulez, les recruteurs pourront être tentés d'introduire dans leur entretien des questions volontairement provocantes ou stressantes.

Quelles en sont les spécificités ?

Le postulat des personnes qui utilisent ce type d'entretien, c'est qu'une personne qui résiste à une forte tension émotionnelle au cours d'un entretien sera capable d'y faire face dans la réalité.
Si cette pratique peut être franchement malsaine et être à la limite de l'admissible dans certains cas, elle vous renseigne sur ce que l'on attend de vous. Si vous êtes confronté à une pratique de ce genre, c'est que le poste va beaucoup vous solliciter sur le plan nerveux : clients très mécontents, syndicalistes particulièrement vifs...
Exemple : votre interlocuteur vous tutoie d'emblée et vous fait des remarques désobligeantes sur la couleur de votre chemise : « Vous vous habillez souvent comme un clown ? » Il peut commencer en faisant des remarques sur votre lettre de motivation ou votre CV : « C'est difficile de faire plus banal comme lettre de motivation, vous l'avez reprise dans un livre ou quoi ? »

Ce que l'on peut dire sur ce style d'entretien ou d'interviewer c'est que l'entretien provocateur est très déstabilisant pour l'interviewé, sans pour autant apporter des informations utiles à l'interviewer. Il n'existe en effet aucune recherche ayant pu démontrer une quelconque utilité de ce genre de procédure.
L'exemple typique de ce style d'entretien est l'accueil du candidat. On ne lui dit rien et l'on ne lui donne pas de chaise. L'interviewer, en fonction du comportement du candidat (il reste debout ; il s'assied par terre, sur le coin du bureau ; il sort du couloir pour y prendre une chaise...), en tirera des conclusions « précises ». Ce faisant, l'interviewer donne, a priori, une valeur positive ou négative à un comportement.

De telles pratiques pourraient avoir un certain sens dans la mesure où on procéderait ensuite à un suivi systématique du comportement de l'interviewé en situation professionnelle pour vérifier la validité des observations des recruteurs. C'est-à-dire si le constat était fait que les personnes qui se trouvent confrontées à ces situations en entretien réagissent bien de la même manière lorsqu'elles sont

confrontées à des situations réelles. Comme ce n'est pas le cas et qu'aucune étude n'a jamais été faite sur le sujet (on comprend facilement pourquoi !), c'est sur les préjugés, l'intuition de l'interviewer et une analyse superficielle des motivations que repose le jugement.

Comment s'y comporter ?

Ce que votre interlocuteur cherche à évaluer en vous plaçant dans une situation stressante, c'est votre capacité à résister à des situations difficiles, à vous faire respecter, à garder votre calme.

Vous ne devez pas répondre à la provocation par la provocation, mais répondre par une blague par exemple. Il faut montrer à votre interlocuteur que vous n'êtes pas atteint par ses remarques ou ses questions. Vous pouvez être perturbé par la surprise (qui ne le serait pas ?), mais vous devez rapidement vous adapter à la situation et montrer que vous n'êtes pas touché.
Contrairement à l'entretien de situation qui peut provoquer les mêmes effets de malaise, ici ce n'est pas sous la forme d'un jeu. La personne vous provoque vraiment pour tester vos réactions.
Là encore, la manière la plus adaptée pour réagir à ce type de situation, pour autant que l'on ait encore envie de travailler dans une entreprise qui a de telles pratiques, c'est de se dire que l'on joue une pièce de théâtre, et de s'autoriser des comportements qui ne seraient pas les vôtres dans des situations normales.

3.7 L'entretien de mobilité ou de recrutement interne

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous ce type d'entretien ?

Cet entretien a lieu dans les entreprises d'une taille suffisante et où les responsables hiérarchiques ne connaissent pas l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise pouvant postuler dans leurs services. Cela va donc de la PME à la grande entreprise.
En fonction de la taille de l'entreprise, le processus de changement de poste pourra être plus ou moins élaboré et vous pourrez rencontrer, dans des entretiens du type évaluation, à la fois votre futur responsable hiérarchique et un représentant de la fonction ressources humaines.

Il me semble utile de consacrer une partie à ce type d'entretien dans la mesure où toutes les règles s'appliquant au recrutement le sont aussi pour le recrutement interne ou la mobilité dans une même organisation. Plus la taille de l'entreprise est importante et plus les deux situations, recrutement et mobilité, y sont confondues.
En effet lorsque, dans une entreprise, vous vous portez candidat à un autre poste, vous devez considérer le service ressources humaines de votre entreprise comme un cabinet de recrutement ou de conseil. Votre futur responsable hiérarchique sera alors perçu de la même manière que lors d'un recrutement externe, quand on doit changer d'entreprise.
Le service ressources humaines est souvent considéré, à tort, comme tout puissant dans les opérations de mobilité. En réalité, son pouvoir est au mieux celui d'un conseil ou d'un cabinet de recrutement externe et au pire une simple boîte à lettres. Il doit vous aider à analyser votre parcours professionnel, vous guider dans vos choix et vous mettre en relation avec son client qui est le responsable hiérarchique. Sa mission s'arrête là. Ensuite commence le recrutement proprement dit, et là c'est à vous, et à vous seul, de jouer.
Même si votre futur responsable hiérarchique n'a pas le choix entre un recrutement interne et un recrutement externe, et qu'il est « contraint » de trouver dans l'entreprise son futur collaborateur, il a le choix entre vous et d'autres candidats. Vous devez donc vous préparer à le rencontrer comme si vous aviez affaire au responsable hiérarchique d'une autre entreprise. La seule différence avec une situation de recrutement externe, c'est que votre futur supérieur hiérarchique peut disposer d'informations sur votre passé professionnel dans l'entreprise.

Quelles en sont les spécificités ?

Un élément important dans le recrutement interne ou la mobilité réside dans le fait que vous êtes déjà connu dans l'entreprise, en particulier s'il s'agit d'une entreprise moyenne. Vos interlocuteurs vont donc pouvoir se référer à votre passé professionnel pour prendre leur décision. Si vous restez dans le même métier, la probabilité que votre futur supérieur hiérarchique connaisse celui qui est le vôtre actuellement est donc importante.
Il faut se servir de cela et demander par exemple à vos anciens responsables hiérarchiques de vous recommander par téléphone à votre futur interviewer…

Ce peut être un avantage, mais aussi une difficulté si vous aviez des problèmes avec votre responsable hiérarchique et qu'il est à l'origine de votre choix de mobilité. Mais pas de panique, même si vous êtes en mauvais termes avec votre ancien responsable hiérarchique, son intérêt est aussi de vous voir partir et n'est pas forcément de dévaloriser votre candidature. Il faut vous entendre avec lui sur les conditions de votre départ et gérer au mieux cette période délicate.

Ce peut être également un handicap dans les situations où vous souhaitez changer votre orientation professionnelle dans la mesure où on vous connaîtra dans une situation professionnelle et où vous devrez convaincre de votre capacité à vous adapter à une situation professionnelle différente.

Comment s'y comporter ?

Contrairement aux autres entretiens, il est difficile de donner des recommandations particulières pour ce type d'entretien. L'état d'esprit dans lequel vous aborderez ces situations pourra en revanche déterminer une large part de vos chances de réussite.
Il est donc important que vous vous mettiez dans les mêmes conditions psychologiques que pour un recrutement externe, et que vous vous prépariez de la même manière. Vous n'avez, en l'espèce, aucune excuse pour ne pas faire l'analyse des compétences requises pour le poste qui vous intéresse, vous renseigner sur votre futur environnement de travail, la personnalité de votre futur responsable hiérarchique et répondre aux attentes de votre interlocuteur.

3.8 L'entretien des conditions matérielles

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous ce type d'entretien ?

Il s'agit d'un moment clé dans le processus de recrutement puisque c'est celui au cours duquel va être déterminée votre rémunération.
La négociation sur le thème de la rémunération fait rarement l'objet d'un entretien spécifique. Elle est le plus souvent incluse dans l'entretien ressources humaines et peut également être abordée dans l'entretien avec le conseil externe à l'entreprise.

Ce thème peut quelquefois faire l'objet d'un entretien spécifique. C'est le cas lorsque vous avez été retenu et que vous êtes amené, dans le cadre d'un entretien avec le DRH ou le service recrutement de l'entreprise, à discuter des conditions de votre recrutement et du contenu de votre contrat de travail : classification, période d'observation, clause de non-concurrence, rémunération, régime de prévoyance, assurance, garanties en cas d'échec dans le poste... Vous vous engagez alors dans une négociation pour laquelle, dans la mesure où vous avez été retenu, vous êtes dans une position plus confortable que dans les entretiens de sélection proprement dits.

Quelles en sont les spécificités ?



Il faut distinguer les moments du processus de recrutement où l'on vous sollicitera pour connaître vos prétentions, de ceux où vous êtes parmi les « finalistes » pour le poste.
Au stade de la discussion des conditions matérielles de votre contrat de travail, vous n'êtes plus en situation d'évaluation, mais de négociation.
La discussion de la rémunération prend un caractère de plus en plus important au fil du déroulement de la carrière. Si, pour les jeunes diplômés, les marges de négociation sont étroites (plus ou moins 10 %), elles deviennent beaucoup plus importantes pour les cadres en cours de carrière (50 %).

Dans la discussion qui va s'engager, vous aurez un intérêt commun avec l'entreprise et votre interlocuteur : définir une rémunération juste. Une rémunération juste sera celle qui satisfait votre intérêt et préserve ceux de votre interlocuteur et de l'entreprise. Sur ce point précis, soit vous avez des talents de négociateur, soit il peut être utile de se documenter sur la négociation.

Pensez également que vous pouvez être amené à aborder le thème de la rémunération dans plusieurs entretiens différents : l'entretien avec le conseil externe à l'entreprise, l'entretien avec le DRH ou le chargé de recrutement, l'entretien avec le responsable hiérarchique. Comme les personnes parlent entre elles de vous, vous devez veiller à être cohérent dans l'expression de vos prétentions.

Comment s'y comporter ?

Sur le thème de la rémunération, il faut bien se garder des prises de position définitives et des leçons toutes faites. Un grand nombre d'éléments va concourir à la détermination du montant du futur salaire, et seule l'analyse de cette combinaison peut vous permettre de définir vos prétentions en évitant de prendre le risque de présenter des exigences décalées au regard de ce que peut vous offrir l'entreprise.
Il faut garder en tête l'idée que les intérêts de l'entreprise et les vôtres ne sont pas forcément divergents dans l'absolu sur ce thème. L'objectif de l'entreprise est de s'adjoindre les compétences d'un collaborateur qui donnera le meilleur de lui-même. Vous avez besoin pour donner le meilleur de vous-même d'avoir le sentiment d'être reconnu dans votre travail, un élément important de cette reconnaissance étant votre rémunération.

Le représentant de l'entreprise avec qui vous discuterez sur ce thème, en revanche, n'aura pas forcément la même vision. Si vous ne réussissez pas à l'amener sur votre terrain de négociation : la recherche en commun d'éléments objectifs qui vous permettront de définir le montant du futur salaire, il faudra adopter une stratégie de négociation adaptée à votre interlocuteur.

Il est préférable de ne pas définir, a priori, un seuil ou un montant en deçà duquel vous ne descendrez pas. Vous risquez dans ce cas de ne pas être à l'écoute de votre interlocuteur et de ne pas prendre en compte ce qu'il pourra vous dire sur la politique de rémunération de l'entreprise, d'accepter un salaire qui vous semblera satisfaisant car supérieur au seuil que vous vous êtes défini alors qu'il sera inférieur à ceux pratiqués par l'entreprise. Ou inversement de refuser un salaire inférieur à celui que vous vous êtes défini sans prendre en compte des éléments annexes qui peuvent être tout aussi intéressants.
Il est donc préférable de rechercher avec votre interlocuteur les éléments objectifs qui vont permettre de fixer le montant de votre future rémunération et de tenir compte de tous les éléments annexes au salaire qui peuvent quelquefois constituer des éléments substantiels même s'ils ne sont pas toujours chiffrés avec précision.

Quels sont ces éléments ?

– Les salaires pratiqués dans l'entreprise pour des postes équivalents ou du même niveau. Le DRH ou la personne avec qui vous discutez de votre future rémunération n'oublie pas qu'elle devra vous gérer ensuite parmi un groupe de cadres, et que les personnes parlent entre elles. Son intérêt n'est donc pas de minimiser votre salaire, mais de rechercher le meilleur compromis entre les salaires pratiqués pour des personnes ou des emplois comparables, et la progression de carrière qui pourra vous être offerte dans les années qui suivent votre recrutement.

– Votre expérience et votre profil. Si pour le poste donné il vous faut deux ans pour être efficace, ce n'est pas la même chose que si vous avez une expérience acquise dans d'autres environnements et en faites profiter votre futur employeur. L'expérience et les compétences acquises sont des éléments que vous devez faire prendre en compte à votre interlocuteur en les valorisant.

– Le marché de l'emploi. Il y a un lien direct entre conjoncture économique, situation du marché de l'emploi dans votre domaine d'activité, situation de l'entreprise et salaires pratiqués. De ce point de vue, il y a un écart assez important entre les grandes entreprises et les PME. Les variations à la hausse ou à la baisse pour s'adapter au marché sont souvent beaucoup plus lentes dans les grandes entreprises que dans les PME.

– Le salaire de votre prédécesseur. C'est la référence principale qui servira de base à vos interlocuteurs sur ce thème.

– La grille des salaires de l'entreprise. Certaines entreprises gèrent les salaires des cadres à l'intérieur de grilles qui croisent l'âge et la rémunération pour un profil donné. Ces grilles donnent à vos interlocuteurs des bases de négociation. Toutefois, votre future position sur la courbe de régression des rémunérations comparables dépend également des différents éléments que nous venons d'énoncer. Vous avez donc, là encore, des marges de négociation. La courbe situe la moyenne, mais la dispersion autour de cette moyenne peut être plus ou moins importante notamment en fonction de la politique de rémunération de l'entreprise.

– La politique de rémunération de l'entreprise. Plus l'entreprise fonde sa politique de rémunération sur les résultats et les performances, plus les différences entre deux cadres du même niveau seront importantes. Votre marge de négociation le sera donc également. Discuter de la politique de rémunération de l'entreprise avec votre interlocuteur peut vous aider dans la négociation à mieux situer votre intérêt. Si l'entreprise a une politique de rémunération dynamique et différenciée, le salaire de départ qui vous est proposé peut se situer en dessous de vos prétentions mais évoluer rapidement. Au contraire, si les révisions de salaires sont collectives, le salaire de départ déterminera pour une longue période votre niveau de rémunération. Dans l'un et l'autre cas, votre intérêt ne se définira pas de la même manière.
Il est également important de prendre en compte la part variable de la rémunération, non intégrée nécessairement dans le salaire de base annuel dont vous allez discuter. Si l'entreprise a une politique de prime de résultats ou d'objectifs, ce n'est pas la même chose que si le salaire annuel de base est le seul élément de rémunération.
De même, il faut tenir compte de tous les éléments de rémunération indirecte qui ne se traduisent pas forcément en salaire mais qui peuvent représenter un avantage considérable : stock option, couverture sociale, assurance vie, plan d'épargne retraite, congés supplémentaires, politique de formation, voiture de fonction...

4. Les sept types d'interviewers que vous pouvez rencontrer

Nous avons dressé, dans cette partie, le portrait type des différents interviewers que l'on peut rencontrer au cours d'un processus de recrutement. Au-delà de la position de l'interviewer, dans le processus de recrutement, d'autres variables peuvent multiplier les types d'entretiens que l'on peut rencontrer. On pourrait en effet également différencier les entretiens en fonction du style de l'interviewer, de la conception personnelle qu'il a de son rôle dans le processus de recrutement, de l'image et des connaissances qu'il a de l'entretien de recrutement et de ses mécanismes, indépendamment de sa position et de ses enjeux dans le processus de recrutement.
On parle souvent ainsi des interviewers « doux » ou « durs ». On entend généralement, à travers ces expressions, la manière dont s'y prend l'interviewer pour aborder l'entretien. Dans la version « douce », votre interlocuteur aura l'idée que plus vous serez à l'aise dans la situation d'entretien et plus facilement vous vous exprimerez. Moins vos « défenses » seront élevées et moins vous ferez attention à ce que vous lui direz, plus facilement vous lui livrerez des éléments d'information intéressants. Dans la version dure, votre interlocuteur aura l'idée qu'il faut vous mettre en difficulté pour voir vraiment ce que « vous valez ». Il s'ensuit des questions plus ou moins provocatrices et des attitudes qui ne détendent pas l'atmosphère.

Entre ces deux styles de conduite, il y a autant de variations que de personnalités humaines. Il faut faire l'effort de s'adapter à chaque cas qui se présente.

Au cours d'un même processus de recrutement, vous allez probablement rencontrer plusieurs des interlocuteurs décrits ci-dessous. Vous devez tenir compte du fait que ces différentes personnes vont se parler après les entretiens et échanger des informations sur vous et sur la manière dont elles vous ont perçu. Ce point implique que vous soyez cohérent entre les différents entretiens et que vous ne donniez pas d'informations qui soient contradictoires. Vous devrez, à cet égard, être particulièrement attentif aux éléments que vous donnerez sur vos prétentions salariales.
Nous avons donc retenu les principaux types d'interviewers que vous pourrez rencontrer dans un processus de recrutement :

- 4.1 Le responsable du recrutement en entreprise
- 4.2 Le DRH
- 4.3 Le supérieur hiérarchique
- 4.4 Le psychologue
- 4.5 L'entretien à plusieurs interviewers ou « jury »
- 4.6 Le cabinet de recrutement
- 4.7 Le chasseur de têtes

4.1 Le responsable du recrutement en entreprise

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous cet interlocuteur ?

En fonction de la taille et de l'organisation de l'entreprise dans laquelle vous allez postuler, vous pouvez ou non être confronté à un spécialiste interne du recrutement.
Cette fonction existe lorsque l'entreprise est de grande taille (plus de 5 000 personnes) ou connaît une croissance rapide de ses effectifs (c'est le cas par exemple des métiers de l'informatique et plus largement des technologies de l'information aujourd'hui).

Dans les deux cas, il peut être alors utile pour l'entreprise de disposer, en son sein, d'une personne (voire d'un service complet) capable de mener entièrement et avec efficacité une mission de recrutement pour des raisons de coûts, de qualité, d'efficacité et de rapidité.

Le responsable du recrutement prend en général ses missions à partir de la définition de fonction et les termine à l'issue de la période d'essai ou de la période d'intégration.
Si vous avez un entretien avec le recruteur de l'entreprise, en fonction du niveau du poste et si tout se passe bien, vous rencontrez ensuite votre futur supérieur hiérarchique, puis, éventuellement, le directeur de l'entreprise ou le directeur des ressources humaines.

Le rôle du recruteur est un rôle de présélection. En fonction de son professionnalisme et de sa reconnaissance dans l'entreprise, il peut être un conseiller du supérieur hiérarchique, ou être juste un simple intermédiaire.

Vous pouvez revoir cet interlocuteur à plusieurs reprises dans le processus de recrutement, car il est souvent le lien entre les différentes personnes que vous allez rencontrer : supérieur hiérarchique, DRH... Vous pouvez également avoir deux entretiens avec ce chargé de recrutement. Le premier pour décider de présenter ou non votre candidature au responsable hiérarchique ; le second, et en cas de succès, pour discuter avec le chargé de recrutement des conditions matérielles de votre recrutement.

Quelles sont les spécificités de cet entretien ?



En général, le recruteur n'est pas un spécialiste de la fonction pour laquelle il recrute. Les profils des recruteurs au sein des entreprises peuvent être très différents : des ingénieurs ou de jeunes diplômés des écoles visées par l'entreprise en question qui font un « passage » dans les ressources humaines pour acquérir les compétences qui leur manquent dans ce domaine, ou peuvent être de véritables professionnels du recrutement. Vous vous rendrez compte très vite, au cours de l'entretien, à qui vous avez affaire.
Toutefois, c'est le plus souvent une personne de formation en gestion des ressources humaines, quelquefois en psychologie. Comme il n'est pas généralement un spécialiste du métier, son appréciation au cours de l'entretien ne portera pas sur les compétences techniques. Il ne fait que repérer les expériences qui lui semblent convergentes avec le poste à pourvoir. Son appréciation au cours de l'entretien va donc porter sur des dimensions dites « transversales », c'est-à-dire plus larges que les compétences techniques, et transférables à différentes situations de travail.

Les responsables du recrutement vont donc rechercher dans votre CV les dimensions qu'ils souhaitent évaluer au regard de la fonction, en dehors des strictes compétences techniques. Vous serez confronté dans ce genre d'entretien à des questions sur vos motivations, vos goûts, vos intérêts, leur articulation, leur cohérence avec votre parcours professionnel et personnel.
Ainsi, on confie à ces recruteurs la délicate mission d'émettre, selon les postes pour lesquels vous postulez, d'établir des pronostics sur :
– votre comportement en situation de travail
– votre capacité de négociation
– votre travail en équipe
– vos qualités de contact
– vos qualités relationnelles
Autant dire que c'est là une mission délicate qui repose souvent sur l'intuition de la personne que vous avez en face de vous. C'est dire la fragilité de ce type de jugement, mais également l'importance de l'impression que vous allez donner à l'interviewer.
Leur rôle est donc de présélectionner un ou deux candidats qu'ils vont présenter au supérieur hiérarchique. Ils ne sont jamais décisionnaires, sauf éventuellement pour des postes de débutant.
Dans les grandes entreprises notamment, leur rôle est plutôt de « tester » sur des dimensions très larges, voire très floues, pour évaluer les capacités d'adaptation à l'entreprise.
Les dimensions sur lesquelles vous allez être évalué au cours de cet entretien sont donc très liées à la culture de l'entreprise. La lecture des journaux internes toujours présents dans le hall d'accueil vous sera utile à cet égard.

Comment se comporter ?

En général, le style de conduite de ces entretiens est « classique » : le CV constitue le guide d'entretien de votre interlocuteur et, en fonction des dimensions qu'il souhaitera approfondir, il vous posera des questions ciblées sur certaines expériences qui lui sembleront intéressantes comme support. Les compétences techniques seront probablement évaluées dans un second temps. Vous devez plus particulièrement au cours de cet entretien montrer votre motivation et votre dynamisme.

4.2 Le DRH

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous cet interlocuteur ?

Le titre de DRH recouvre des réalités très différentes : entre le DRH d'une multinationale de milliers de salariés et celui d'une start-up, ce n'est ni le même profil, ni le même rôle. Le DRH d'une grande entreprise est rarement intéressé, de façon directe, par le recrutement sauf en ce qui concerne les

membres de son équipe. À l'inverse, dans les secteurs d'activité de la nouvelle économie, le DRH va consacrer l'essentiel de son temps à cette activité stratégique pour le développement de son entreprise.

L'entretien avec le DRH concerne principalement les chefs de service et les membres de comité de direction des moyennes entreprises. Dans les petites entreprises, les entretiens de recrutement sont effectués directement par le directeur ou le responsable du centre, tandis que dans les grandes entreprises, vous rencontrerez plutôt le chargé de recrutement ou le responsable du recrutement.
L'entretien avec le DRH peut aussi intervenir après un entretien dans un cabinet de conseil en recrutement, notamment pour les PME qui ne disposent pas de service dédié au recrutement. Dans ce cas de figure, le cabinet de recrutement joue ce rôle et présente entre un et quatre candidats à l'entreprise. Souvent l'entreprise ne reçoit que deux candidats, voire un seul. Le cabinet de recrutement a un rôle décisif dans la manière dont il présente les différentes candidatures. Il peut quelquefois, comme nous le verrons plus loin, présenter un « bon candidat » et un autre candidat qui ne correspond pas tout à fait au profil requis et qui servira en quelque sorte de faire-valoir et « aidera » l'entreprise à faire le bon choix. Il faut par conséquent ne jamais oublier que même si le cabinet de recrutement vous présente au DRH, rien n'est encore joué. Vous devez considérer que vous êtes de nouveau au point de départ de la procédure de recrutement. Vous devez vous mettre dans les mêmes conditions de motivation et de détermination à obtenir le poste.

Quelles sont les spécificités de cet entretien ?

Il peut s'agir d'un entretien de validation de votre candidature. Il s'agit dans ce cas d'un entretien purement formel. Le DRH rencontre, à partir d'un certain niveau, tous les nouveaux arrivants dans l'entreprise et vous rencontre à ce titre. En revanche, si c'est le premier contact avec l'entreprise, ce sera un véritable entretien de recrutement.

Le caractère décisif de l'entretien dépend également de l'influence du DRH dans l'entreprise, de son niveau de reconnaissance par son comité de direction.
Selon la situation dans laquelle vous vous trouvez, l'entretien aura donc un contenu différent. Ce sera une évaluation, dans le cas où c'est votre premier contact avec l'entreprise ; ou des informations sur l'entreprise, sa culture, son organisation si vous avez déjà rencontré le futur responsable hiérarchique.

Méfiez-vous des entretiens menés sur le mode d'échanges informels qui sont présentés par les DRH qui les conduisent comme des entretiens de « prise de contact avant intégration » et restez concentré jusqu'au bout de la procédure de recrutement. Il n'est pas rare que des candidats soient refusés à cette étape pour avoir fait preuve d'un peu trop de décontraction et avoir oublié que toutes les personnes rencontrées peuvent avoir une influence dans la décision finale.

Par ailleurs, c'est souvent au cours de ces entretiens que sont abordées les conditions matérielles du futur emploi, le DRH ayant une vue large des rémunérations pratiquées dans l'entreprise et quelquefois au-dehors.
Reportez-vous au chapitre « l'entretien des conditions matérielles » pour préparer votre stratégie, et n'oubliez pas que le DRH est souvent un bon négociateur.

Le DRH ne fonde pas son avis sur les compétences techniques. Il lui revient d'essayer de vous situer sur le moyen terme, d'évaluer vos capacités d'évolution, d'apprécier la cohérence de votre projet professionnel et ce que l'entreprise est susceptible de vous offrir. Il formulera également un pronostic d'adaptation à la culture de l'entreprise, et pourra le cas échéant analyser la manière dont vous vous intégrerez dans votre environnement professionnel.

Comment se comporter ?

En fonction de la situation dans laquelle vous vous trouvez, entretien d'évaluation ou de validation de votre candidature, le déroulement de l'entretien avec le DRH sera différent.

• S’il s’agit d’un entretien d’évaluation, vous devez vous mettre dans la même « configuration » que pour un entretien avec un chargé de recrutement ou un cabinet de conseil en recrutement. Vous devez analyser les attentes de votre interlocuteur pour y répondre et, si cet entretien fait suite à d’autres entretiens au sein de cette entreprise, utiliser tous les éléments d’information que vous avez recueillis pour les utiliser maintenant.

• S’il s’agit d’un entretien de validation de votre candidature, l’entretien prendra un ton plus détendu. Vous devez néanmoins rester concentré et être attentif aux attentes de votre interlocuteur.

L’entretien avec le DRH peut également être l’occasion pour vous de poser des questions sur l’entreprise, son organisation, sa culture, le mode de gestion des ressources humaines.
Préparez-vous pour ce type d’entretien à répondre à des questions du type : « Comment vous voyez-vous dans cinq ans ? », ou « Quel est votre objectif professionnel à moyen terme ?

Le DRH s’intéresse en effet à la manière dont vous allez évoluer dans l’entreprise, et il a en tête les futurs mouvements de personnel. Sur ce type de questions, un autobilan (cf. annexes) vous aidera à formaliser votre projet professionnel, mais gardez-vous de répondre trop précisément. Si vous répondez en termes de postes, vous avez toutes les chances d’être à côté. Il vaut mieux parler en termes généraux, vous exprimer sur le type de compétences que vous souhaitez acquérir, le type d’environnement ou de responsabilités que vous souhaiteriez obtenir. Vous laissez ainsi le » champ des possibles « largement ouvert. En fonction des réponses ou des réactions de votre interlocuteur, vous pourrez ou non mieux cibler votre objectif professionnel.

Enfin, cet entretien peut être le lieu de discussion des conditions matérielles de votre futur contrat. Référez-vous au chapitre « l’entretien sur les conditions matérielles » pour vous préparer à cet aspect de l’entretien.

4.3 Le supérieur hiérarchique

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous cet interlocuteur ?

En fonction de la configuration du processus de recrutement, vous pourrez rencontrer votre futur responsable hiérarchique à différents moments. Pour simplifier, disons que plus l’entreprise est grande et plus l’entretien avec le responsable hiérarchique est tardif dans la procédure de recrutement. Souvent le responsable hiérarchique ne voit que deux ou trois candidats qui ont passé l’ensemble des étapes précédentes.

Dans certains cas, vous pourrez rencontrer, dans des entretiens successifs, plusieurs responsables hiérarchiques, dont votre futur responsable. Dans ce cas, l’entreprise souhaite, pour plus de garantie dans la qualité de son recrutement ou pour mieux en partager la responsabilité, asseoir la décision finale sur un collège de responsables hiérarchiques.
Enfin, n’oublions pas qu’un grand nombre de recrutements concernant les jeunes diplômés s’effectuent après un stage, un contrat à durée déterminée ou une période d’intérim. Ce mode de recrutement est pratiqué à tous les niveaux. Ainsi, le processus de recrutement s’inversera et vous devrez rencontrer en entretien les interlocuteurs des ressources humaines qui valideront ou non votre candidature, laquelle aura été préalablement recommandée par votre responsable hiérarchique. Cette recommandation sera déterminante dans le résultat final.

Quelles sont les spécificités de cet entretien ?

L’entretien avec le futur supérieur hiérarchique est, à plusieurs égards, un entretien différent de ceux avec les spécialistes du recrutement ou les membres des ressources humaines de l’entreprise.
C’est souvent lui qui est chargé d’évaluer, in fine, la valeur des compétences techniques, la cohérence des expériences ou des compétences avec ce qu’il recherche précisément.
Il y a de surcroît une dimension supplémentaire par rapport aux autres entretiens de recrutement. En effet, dans ce cas de figure, le responsable hiérarchique va également évaluer ce qu’il pense que sera le fruit de votre collaboration. Il va devoir sélectionner quelqu’un avec qui il va travailler deux ans, cinq ans ou plus, et dont il prend la responsabilité d’intégrer à l’entreprise.
Le candidat va, par son travail, participer aux résultats du supérieur hiérarchique qui le recrute. Ce dernier, au cours de l’entretien, pensera donc à ses problèmes : ceux pour lesquels il vous recrute. Beaucoup de questions posées par le supérieur hiérarchique doivent être examinées sous cet angle. Il se demandera si vous êtes bien la personne qui va lui résoudre ses problèmes, regagner des ventes ou réorganiser le service ou la direction en équipe projet…
Lorsqu’il se pose cette question, le responsable hiérarchique se la pose « intimement ». Il se demande s’il va bien s’entendre avec vous et comment vous allez travailler avec tel ou tel collègue.
Nous rentrons là dans des dimensions subjectives qui se traduisent, à l’issue de l’entretien, par des formules du type : « Celui-là, je ne le sens pas », ou au contraire par « J’ai eu un très bon feeling avec lui. » Ces éléments sont souvent déterminants dans la décision de recrutement, aux dépens quelquefois d’éléments plus objectifs favorables ou défavorables à une candidature.

Comment se comporter ?

Le responsable hiérarchique a une représentation implicite du bon ou du mauvais candidat. Il doit remplacer quelqu’un qui a obtenu de bons résultats ou au contraire quelqu’un qui n’a pas réussi dans le poste. Obtenir des informations sur les raisons du recrutement sera donc précieux. Connaître le climat du service, les conditions dans lesquelles votre prédécesseur est parti ou la raison de la création du poste seront autant d’éléments d’informations susceptibles de mieux répondre aux attentes de celui-ci.
C’est dans l’entretien avec le responsable hiérarchique que vous obtiendrez le plus d’informations sur le poste. Il faut donc que vous prépariez vos questions. Ces questions démontreront votre intérêt et, si elles sont bien ciblées, vous permettront de faire parler votre interlocuteur sur les compétences requises. Il vous sera ensuite plus facile de répondre aux attentes de votre interlocuteur.

Vous pouvez questionner le supérieur hiérarchique sur votre prédécesseur dans l’emploi : « S’agit-il d’une création de poste ou d’un remplacement ? », « La personne a-t-elle démissionné. Si ce n’est pas indiscret bien sûr, serait-il possible de savoir pourquoi ? »

Combien de fois entend-on les responsables hiérarchiques dire : « Celui-là n’a pas le plus parlé, mais qu’est-ce qu’il est bien ! » Ce qui se passe en réalité dans ce type de situation, c’est que le responsable hiérarchique a parlé pendant tout l’entretien, qu’il a été bien relancé par l’interviewé et que, ayant bien parlé de son emploi et pour autant qu’il aime son job, il dégage une bonne impression de l’entretien.

Le responsable hiérarchique doit dégager de cet entretien les impressions suivantes :
– -Vous êtes quelqu’un de compétent. Cela signifie que vous devez lui démontrer que vous avez eu dans votre carrière des expériences proches de celles qu’il vous propose et vous y avez réussi.
– -Vous avez une grande capacité de travail. Cela signifie que vous devez lui démontrer que vous êtes une personne disponible pour mener à bien les projets que l’on vous confiera et votre supérieur hiérarchique pourra vous faire confiance en cas de besoin.
– -Vous vous intégrerez bien dans son équipe. Cela signifie que vous devez lui démontrer que vous pourrez obtenir au cours de l’entretien des informations sur le style de management et l’environnement relationnel dans lequel vous pourriez évoluer. Vous devrez donc démontrer au supérieur hiérarchique que vous avez su faire face avec succès à des situations similaires.

4.4 Le psychologue



Dans quelles circonstances rencontrerez-vous cet interlocuteur ?

Vous pourrez rencontrer des psychologues en entreprise : c’est essentiellement le cas des grandes entreprises. Dans certaines PME, le responsable du recrutement peut être un psychologue. Dans les cabinets de conseil en recrutement, il y a presque systématiquement un ou plusieurs psychologues à l’effectif. Enfin, les psychologues en entreprise évoluant également dans les ressources humaines, vous pourrez également rencontrer des psychologues DRH.
Indépendamment de la position occupée par le « psy » dans le processus de recrutement, nous nous intéresserons à ce qui peut caractériser, de manière générale, l’entretien conduit par un psychologue.

Quelles sont les spécificités de cet entretien ?

Il est difficile de caractériser précisément l’entretien des psychologues. On ne peut pas en effet considérer leur manière de conduire les entretiens comme étant particulière, car il y a presque autant d’entretiens que de psychologues.
On peut dire toutefois que les psychologues sont en général, en raison de leur formation, moins sujets aux biais, aux stéréotypes et autres préjugés ; ce qui peut leur permettre de mieux se concentrer sur les dimensions réellement utiles au poste pour lequel vous postulez.
Les psychologues respectent, en général, leur code de déontologie, ce qui leur évite les intrusions dans la vie privée sans rapport avec l’emploi. On est donc a priori moins sujet à l’arbitraire face à un psychologue, dans la mesure où il saura mieux se centrer sur les dimensions réellement importantes pour l’emploi.

On entend cependant beaucoup de contrevérités à leur propos dont certaines sont véhiculées par eux-mêmes. Ces préjugés tendent soit à les diaboliser : « Ils sont capables de voir en moi, à travers ce que je dis », ou au contraire à leur apporter plus de crédit qu’ils ne peuvent apporter de preuves à leurs allégations : « Si le psy l’a dit, c’est que ce doit être vrai… »

Leur formation les prépare à manier les outils du recrutement (tests, entretiens, outils de bilans) et ils apprennent à définir les emplois sous l’angle des compétences et des capacités requises. C’est particulièrement vrai en ce qui concerne les psychologues du travail. C’est leur seul « pouvoir » et il est très rationnel !

Vous pourrez être confronté à plusieurs types de psychologues :
– les psychologues du travail ;
– les psychologues avec une orientation plus clinique.

Les premiers ont une formation qui les prépare de manière spécifique aux techniques de l’évaluation. Ils en connaissent les forces et les faiblesses et les utilisent souvent avec plus de précaution. Ils utilisent en général des entretiens relativement structurés avec souvent des critères de recrutement prédéfinis.

Les psychologues de formation clinique ont une approche plus empirique du recrutement. Leurs entretiens sont plus souvent du type semi-directif voire non directif, et cherchent plus à explorer les différents aspects de la motivation et de la personnalité.

Enfin, une autre spécificité : l’entretien psychologique peut être, dans certains cas, précédé d’un test de personnalité. Le psychologue cherchera alors à confirmer ou à infirmer le profil de personnalité que lui a fourni le test. Il pourra vous poser des questions sur la manière dont vous percevez vos propres résultats en vous demandant de réagir sur le pronostic formulé par le test sur chacune des dimensions.

Comment se comporter ?

Les psychologues ne sont ni des magiciens, ni des gourous ! Ils ne peuvent rien deviner, et ne voient pas à travers vous ! Même si c’est souvent l’image qu’ils véhiculent et dont certains jouent quelquefois. Mais, s’ils peuvent éventuellement obtenir des informations intéressantes sur le candidat, ce n’est pas en raison

d'un quelconque don de prescience, mais uniquement par le travail de définition de fonction préalable et d'analyse des dimensions requises par l'emploi. Les psychologues sont également formés pour éviter de se laisser piéger par les biais des outils qu'ils utilisent. Ceci rend leur jugement plus fiable dans un processus de recrutement.

Ce que l'on appelle généralement l'entretien « psy » est en fait un entretien portant sur les motivations et l'analyse de la personnalité. Sur ce dernier point, l'entretien peut être précédé d'un test de personnalité par lequel votre interviewer vous posera des questions pour approfondir ou conforter/infirmer l'impression qu'il s'est faite de vous à travers l'analyse de vos résultats au test.

Concernant les motivations, il s'agit pour le psychologue d'analyser votre « trajectoire » et de situer votre candidature dans l'ensemble de votre carrière et de votre vie personnelle.

Le travail que vous aurez pu réaliser en amont sur l'analyse de votre parcours professionnel vous sera très utile.
Les questions posées dans ce type d'entretien vont donc être du type :
« Pourquoi avez-vous choisi de faire cette formation ? »
« Vos parents vous ont-ils influencé dans le choix de votre formation ? »
« Regrettez-vous quelquefois votre orientation ? »
« Si vous aviez eu tout à fait le choix, vers quoi vous seriez-vous orienté ? »
Si vous passez un test de personnalité, attendez-vous à en parler au cours de l'entretien. Le psychologue vous demandera votre avis, si vous êtes ou non d'accord avec le résultat du test. Ne vous laissez pas impressionner par ces résultats et gardez en tête les dimensions importantes pour le poste. Vous avez le droit d'émettre des réserves sur les résultats qui vous sont présentés ; ou de dire que vous n'êtes pas d'accord sous réserve d'apporter des arguments, de justifier vos réserves par des expériences concrètes.

4.5 L'entretien à plusieurs interviewers ou « jury »

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous cet interlocuteur ?

Ces types d'entretiens peuvent avoir des objectifs variés. Il peut s'agir d'une démarche de professionnalisation de la hiérarchie par la fonction ressources humaines. La personne représentant la fonction ressources humaines ayant pour rôle, dans ce cas de figure, de transmettre son « savoir-faire » et son expérience, et d'aider le supérieur hiérarchique à acquérir la sienne dans le domaine du recrutement.
Ce moyen peut être aussi une manière de diminuer le nombre des entretiens. La fonction ressources humaines et la hiérarchie vous ayant vu simultanément, cela permet une décision plus rapide et évite de multiplier les entretiens. Cela permet également de ne pas faire porter la responsabilité du recrutement sur une seule personne. Dans la mesure où les deux personnes ont assisté au même entretien, elles peuvent avoir l'impression de vous évaluer sur les mêmes bases.

Quelles sont les spécificités de cet entretien ?

Comme vous êtes en présence de plusieurs interviewers complémentaires, l'ensemble des dimensions importantes pour le poste vont être évaluées, dans le même entretien, aussi bien les compétences techniques que les dimensions de personnalité ou les autres critères de recrutement.
Le fait d'être confronté à plusieurs interlocuteurs n'allonge pas nécessairement la durée de l'entretien. Le questionnement y est en revanche plus intensif et laisse peu de place au silence.

L'entretien jury
Il s'agit d'une variante de l'entretien à plusieurs interviewers où le candidat est confronté à un ensemble de personnes qui vont généralement concourir ensuite à la prise de décision.

Il peut y avoir entre trois et cinq personnes représentant différentes fonctions de l'entreprise et différents niveaux hiérarchiques.
Une telle situation est possible lorsque le processus de recrutement prend la forme d'un assessment center.
Dans ce type d'entretien, vous avez la plupart du temps une partie debriefing où l'on vous interroge sur la manière dont vous avez vécu la procédure de recrutement, et une partie questions d'approfondissement dans laquelle vos différents interlocuteurs vont vous poser des questions à propos des aspects sur lesquels ils ont besoin d'informations complémentaires.

Comment se comporter ?

Ce style d'entretien va vous demander plus de concentration dans la mesure où vous avez plusieurs interlocuteurs, donc plusieurs sources d'informations à analyser pour répondre aux attentes de chaque interlocuteur. Quoi qu'il en soit, cela ne doit pas être une source d'anxiété supplémentaire pour vous.
Cela peut être dans certains cas perturbant, dans la mesure où les questions techniques peuvent alterner avec des questions plus personnelles. Il y a toutefois souvent des temps morts dans ces entretiens, chacun des deux interlocuteurs attendant une intervention de l'autre. Ceci vous permettra de faire le point.

Attention, il ne faut pas exclure l'un des participants en adressant ses regards ou ses paroles uniquement à celui qui vous semble avoir le statut le plus élevé ou celui qui parle le plus. La décision est prise dans ce cas de figure de manière collégiale, et chaque interlocuteur est important.

Il vous faut identifier rapidement vos différents interlocuteurs. En général, ils se présentent au début de l'entretien. Cela vous permet de repérer ceux qui vous poseront plutôt des questions sur vos compétences techniques et ceux qui vous interrogeront sur des dimensions plus personnelles. Vous devez veiller dans ce genre de situation à regarder alternativement chacun de vos interlocuteurs, un peu à la manière d'un conférencier regardant son public, et à faire attention de ne pas vous focaliser sur un seul de vos interlocuteurs dont vous sentez le regard bienveillant.

4.6 Le cabinet de recrutement

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous cet interlocuteur ?

Les entreprises font appel à un cabinet de recrutement dans plusieurs cas :
• -Soit il y a peu de candidats sur le marché et l'entreprise confie son recrutement à un conseil qui aura plus de liberté pour prospecter chez des entreprises concurrentes.
• -Soit l'entreprise ne dispose d'aucune compétence dans le domaine du recrutement et le poste lui semble suffisamment important pour justifier l'investissement que représente le recours à un conseil en recrutement.
• -Soit elle ne sait pas évaluer correctement le candidat sur les dimensions non techniques importantes pour l'emploi.

Les cabinets de recrutement peuvent également apporter un regard nouveau sur l'entreprise par rapport aux chargés de recrutement interne et aux profils habituellement recrutés. Ils jouent généralement, au-delà du strict rôle de prestataire en recrutement, un rôle de conseil sur l'organisation, la stratégie qui a fait apparaître le besoin de recrutement.

Quelles sont les spécificités de cet entretien ?



L'entretien que vous passez dans un cabinet peut donc être une combinaison des différents types d'entretiens ci-dessus et ci-après. On trouve en effet dans les cabinets de recrutement à la fois des psychologues mais aussi des personnes du métier pour lequel vous postulez.

Plus le cabinet de recrutement est important ou spécialisé, plus vous avez de chances de rencontrer une personne qui connaît bien votre métier et qui est donc apte à évaluer vos compétences techniques. C'est pourtant rarement pour évaluer les compétences techniques que l'on fait appel à un cabinet de recrutement. Aussi l'entretien métier est toujours accompagné d'un entretien plus centré sur des variables plus « psychologiques ».
Les cabinets présentent aux entreprises deux ou trois candidats. Ces candidats de valeurs différentes peuvent quelquefois induire le choix de l'entreprise. L'un d'eux sert alors de faire-valoir à l'autre selon le principe de l'effet de contraste dont vous trouverez une description plus bas, dans la partie concernant les biais de l'entretien.

Point important : un cabinet de recrutement est un conseil pour son mandant, l'entreprise, mais également pour les candidats qu'il rencontre. Un cabinet de recrutement est à l'interface des entreprises et du marché de l'emploi. Il a donc une bonne connaissance du marché de l'emploi dans votre domaine d'activité et peut vous apporter des conseils utiles. Il ne faut donc pas hésiter à faire appel à leurs services.

Comment se comporter ?

Il faut distinguer deux étapes dans vos contacts avec le cabinet de recrutement :

• -La première où vous êtes en situation d'évaluation : vous devrez adopter le même comportement que vous avez eu à la confrontation au processus de recrutement d'une entreprise.

• -La seconde où la décision est prise : si cette décision vous est favorable, c'est-à-dire que le cabinet vous informe qu'il présente votre candidature à l'entreprise, vous devez en profiter pour demander un maximum d'informations sur le poste et l'entreprise elle-même pour vous préparer aux entretiens suivants. Vous pouvez, à titre d'exemple, poser les questions suivantes qui vous permettront de vous préparer à vos contacts dans l'entreprise : « Quelle est la suite du processus de recrutement ? Quelles sont les personnes que je vais rencontrer ? »

Le cabinet de conseil a travaillé avec l'entreprise, c'est-à-dire avec la fonction ressources humaines et votre futur supérieur hiérarchique. En bon professionnel, il a réalisé une étude du poste et de l'environnement de l'emploi. Il peut donc vous apporter beaucoup d'informations utiles sur la suite du processus, en particulier s'il est décidé à « défendre » votre candidature. « Quelle est la fourchette de rémunération du poste à pourvoir ? Quelles prétentions suis-je en mesure de demander ? » Vous avez pu aborder ce thème au cours de l'entretien. La rémunération du cabinet de recrutement est souvent indexée sur le salaire. L'intérêt du cabinet de recrutement n'est donc pas de minimiser votre rémunération. Le cabinet a d'ailleurs pu contribuer à la détermination du salaire proposé et connaît donc souvent très bien la fourchette de rémunération que vous pourrez proposer à l'entreprise. Là aussi, il faut distinguer la partie évaluation de la partie conseil. Pour la partie évaluation, c'est-à-dire tant que sa décision de vous présenter à l'entreprise n'est pas prise, il faut adopter la même stratégie que vis-à-vis de l'entreprise (voir ci-dessous l'entretien de conditions matérielles). Une fois la décision prise, vous pouvez demander des conseils au consultant.

Voici d'autres questions que vous pourrez poser et qui vous apporteront des informations utiles pour la suite du processus de recrutement :
« Dans mon domaine d'activité, quelle est la politique de l'entreprise, sa position concurrentielle, sa stratégie, ses résultats, ses objectifs... ? »
« Quelle est la personnalité de mon futur responsable hiérarchique ? »
« S'il s'agit d'un remplacement, pourquoi le prédécesseur est-il parti ? »
« Quels sont les éléments déterminants de la réussite ou de l'échec de l'emploi ? »

Il est important, quelle que soit l'issue du processus de recrutement, de garder de bons contacts avec le conseil qui vous a reçu. D'une part, vous pouvez être amené à le rencontrer de nouveau pour un poste différent : le monde est petit ! D'autre part, en tant que professionnels de l'emploi, les cabinets de recrutement peuvent être de précieux conseils à certaines étapes de votre carrière.

Attention, jusqu'à une certaine étape, les consultants restent toujours très discrets sur la mission qui leur est confiée. Il ne faut donc pas s'étonner si vous avez une présentation du poste, mais que l'on ne vous parle pas dans un premier temps de l'entreprise qui effectue la recherche. Il faut respecter cette volonté de discrétion du cabinet. Par la suite, à la fin de l'entretien et si votre profil correspond au poste à pourvoir, il vous sera donné de plus amples informations sur le poste et l'entreprise qui recherche. Vous pouvez d'ailleurs y voir un signe d'intérêt pour votre candidature.
Il ne faut pas hésiter à dire tout de suite si le poste ne vous intéresse pas, afin de ne pas faire perdre de temps à votre interlocuteur. Dans ce cas de figure, il vaut mieux consacrer le temps que vous allez passer avec le consultant à parler de ce qui vous intéresse, de votre projet professionnel. Une telle opportunité pourra éventuellement se présenter par la suite auprès d'un cabinet de recrutement. Ce dernier aura conservé votre dossier si vous avez eu un bon contact. Si votre profil intéresse le cabinet de recrutement, celui-ci vous proposera de conserver votre dossier dans son fichier. Plus tard, si le cabinet est sérieux et que votre profil les intéresse, vous recevrez des demandes de réactualisation de fichiers. Je vous conseille de répondre aux sollicitations de ce type dans la mesure où elles peuvent déboucher sur des opportunités intéressantes.

4.7 Le chasseur de têtes

Dans quelles circonstances rencontrerez-vous cet interlocuteur ?

La véritable chasse de tête concerne très peu de postes. Ce sont soit les postes de niveau comité de direction, soit ceux qui présentent des caractéristiques techniques pointues. Cependant, cette pratique tend à se « démocratiser » et à toucher un plus grand nombre de postes. On parle alors « d'approche directe » pour désigner cette pratique.
Les cabinets de chasse ou d'approche directe vont rechercher dans d'autres entreprises généralement concurrentes un profil qui n'existe pas sur le marché de l'emploi ou une personne reconnue comme étant très performante dans son domaine d'activité au point que son rayonnement dépasse le strict cadre de son entreprise.
En général, les cabinets qui travaillent avec ce type d'approche utilisent plusieurs sources d'informations pour rechercher les candidats : les annuaires de grandes écoles, les relations, les organigrammes des entreprises qui les intéressent.

Quelles sont les spécificités de cet entretien ?

Habituellement, le premier contact avec un cabinet de chasseurs de têtes se fait par l'intermédiaire d'un(e) assistant(e) ou d'un(e) chargé(e) de recherche par le biais du téléphone. On vous appelle de la part d'un collègue de promotion ou, suite à une conférence que vous avez donnée, ou parce qu'il a récupéré l'organigramme de votre entreprise et souhaite vous parler discrètement.

Ce premier contact détermine la suite qui sera donnée à la procédure de recrutement. Il est donc très important. Il faut savoir « répondre » au téléphone en ne prenant pas de « haut » votre interlocuteur. Au cours de ce premier contact, le chargé de recherche tentera d'obtenir un résumé de votre carrière. De ce mini-entretien dépendront les suites qui seront données à votre éventuelle candidature. Vous n'y obtiendrez généralement que des renseignements très vagues. Inutile de vous montrer pressant, vous

n'apprendrez pas à ce moment-là qui est le client du cabinet. Cette première phase de recherche et d'identification de cible est généralement sous-traitée par les chasseurs.

Ensuite, si vous correspondez au profil recherché, on vous proposera de vous présenter de manière plus développée au cours d'un entretien. Dans ce cas de figure, le recruteur souhaite autant vous évaluer que vous vendre le poste pour vous décider à franchir le pas et changer d'entreprise.
Ce doit être une occasion pour vous, quelles que soient vos intentions, d'obtenir des informations sur le marché de l'emploi et sur votre « employabilité » compte tenu de votre niveau de salaire, de responsabilité et d'expérience.

Au cours de l'entretien, vous pourrez obtenir plus de précisions sur le contenu de la proposition, mais ne connaîtrez le nom de l'employeur que si les contacts sont très avancés et que le consultant est vraiment intéressé par votre profil. Normalement, il connaît bien votre secteur d'activité et les compétences techniques requises pour son client.

Comment se comporter ?

Au cours du mini-entretien téléphonique ou de la prise de contact, vous devez être capable de synthétiser votre carrière en peu de mots pour faire valoir rapidement vos compétences et vos expériences.
Quelle que soit votre situation dans l'entreprise dans laquelle on vous appelle, il ne faut pas paraître à votre interlocuteur comme étant aux abois et souhaitant à tout prix changer de poste.
Vous devez vous mettre dans l'état d'esprit suivant : on fait appel à vous. Comme vous êtes quelqu'un d'ouvert, vous êtes prêt à regarder ce qui se passe à l'extérieur ne serait-ce que pour vous positionner sur le marché, mais n'êtes pas prêt a priori à changer de poste. Votre attitude va déterminer votre position dans les négociations qui suivront sur les conditions de votre départ et de votre embauche dans la nouvelle entreprise.

5. Utilisez en votre faveur les faiblesses de l'entretien !

Comme nous l'avons déjà évoqué au cours de ce livre, l'entretien n'est pas, contrairement à ce que l'on pourrait penser de prime abord, une très bonne méthode de recrutement. S'il présente, du point de vue du recruteur et du candidat, un certain nombre d'avantages sur les autres méthodes de recrutement : contact direct, occasion d'approfondir votre CV…, il comporte, concernant la qualité des pronostics de réussite professionnelle, de nombreux inconvénients.
Nous allons étudier ces faiblesses afin de mieux comprendre comment le jugement de votre interlocuteur va se former au cours de l'entretien, et comment vous pourrez essayer de les tourner à votre avantage plutôt que de les subir.
La plupart des biais tiennent aux éléments suivants :
• -La nature des souvenirs que gardera l'interviewer de la situation de l'entretien.
• -Les caractéristiques de l'interviewer et sa préparation à la situation d'entretien.
• -La situation sociale particulière qu'est l'entretien, et les conventions qui y sont associées.

Les souvenirs que vous allez laisser à l'interviewer présentent les caractéristiques suivantes : ils sont partiels, fugaces, et reposent sur les faits marquants.

• -Les souvenirs sont partiels car les interviewers ne peuvent pas se rappeler de la totalité de l'entretien qu'ils viennent d'avoir. Ils ne garderont en mémoire que ses grandes lignes. C'est le cas a fortiori lorsqu'ils rencontrent de nombreux candidats pour le même poste dans une période de temps réduite. De ce point de vue, il est recommandé de joindre une photo avec le CV car, grâce à la photo, votre interviewer reconstruira le souvenir de l'entretien.
Partiel également parce qu'au cours d'un entretien même long, on ne peut pas tout dire. Votre interlocuteur ne connaît donc de vous que cette petite partie de votre histoire que vous avez livrée au cours de l'entretien. Cela ne constitue pas votre personne entière. C'est donc à vous de dégager de votre

vie professionnelle ou personnelle les éléments d'information qui vont valoriser votre candidature. Toutes vos expériences doivent être relues à la lumière du poste pour lequel vous postulez et des critères de recrutement qu'y associe votre interlocuteur.

• -Les souvenirs sont fugaces car ceux que vous aurez laissés à votre interlocuteur s'estomperont vite sous les effets des défaillances de la mémoire, de la confusion avec les autres candidats.

• -Enfin, les souvenirs de votre interlocuteur seront fondés sur des faits marquants liés d'une part à l'impression générale que vous aurez donnée, d'autre part aux expériences dont vous aurez su parler le mieux et qui se rapprocheront des expériences attendues par votre interlocuteur.

Il faut donc analyser les faits marquants dans votre carrière, les points qui vous semblent essentiels, en ce qu'ils apportent de positif dans la présentation de votre candidature. Nous revenons là sur la question de l'adaptation qui est si précieuse. Les faits marquants sont ceux sur lesquels vous allez être particulièrement à l'aise, ceux qui vont recevoir un écho particulier de la part de votre interlocuteur, car ils correspondent à ses attentes.
Ce que nous appelons là les faits marquants, c'est le récit que vous ferez de vos expériences les plus réussies que vous saurez valoriser. L'autobilan professionnel qui figure en annexe pourra vous aider à vous remémorer ces moments clés de votre carrière et à trouver et préparer les arguments que vous utiliserez au cours de l'entretien.

À cause de sa nature subjective, dans la mesure où l'entretien repose sur le discours, le récit de vos expériences et non sur l'évaluation de vos expériences elles-mêmes, l'évaluation de votre interlocuteur reposera sur la portion qu'il retient de votre récit, lequel est dépendant de ses qualités d'écoute, de sa perception des exigences du poste, et du « ressenti » qu'il aura de votre personne. L'entretien est par conséquent très sensible aux biais et aux stéréotypes. Ces biais et ces stéréotypes vont avoir un rôle quelle que soit la qualité de l'interviewer, et vont interférer dans la formation de son jugement.

En effet, alors qu'en toute conscience les interviewers sont persuadés d'être capables d'une évaluation objective et équitable, ils sont tous l'objet de processus d'influence qui font de l'entretien une méthode peu fiable.
Nous allons donc dans cette partie faire le point sur les différentes formes d'influence qui vont participer à la formation du jugement de votre interlocuteur.

Comment l'interviewer forme son jugement sur vous ?

Lorsque j'ai rédigé cette partie pour la première fois, elle était destinée à des responsables de recrutement dont je devais assurer la formation. L'objectif était alors de faire prendre conscience aux futurs recruteurs des limites d'un entretien de recrutement. Il s'agissait de leur montrer les différents mécanismes qui interviennent et comment ils peuvent influer sur le jugement, favorablement ou défavorablement pour le candidat, indépendamment de ce qui est réellement important pour l'emploi à pourvoir.
J'ai trouvé utile de reprendre cette partie pour vous montrer les différents éléments qui vont intervenir dans la formation du jugement de votre interlocuteur.
Bien sûr, vous vous demandez comment tourner à votre avantage cette fragilité intrinsèque de l'outil de recrutement que constitue l'entretien. Je vais essayer de vous donner un certain nombre d'éléments, mais pas de recette toute faite. Ces éléments vont essentiellement vous permettre de mieux comprendre ce qui se passe dans une situation d'entretien. Cela pourra assurément vous aider à éviter certaines erreurs, mais surtout ces informations doivent vous permettre de mieux maîtriser la situation d'entretien.

• Quand il faut se distinguer en restant conforme !

On peut dire que nous vivons dans un monde où l'image a une importance considérable. On parle de « zapping » concernant la politique, la télévision, le monde artistique pour dire que les modes changent vite

et que nous, contemporains de ce monde, sommes avides de nouveauté, d'instantanéité, d'immédiateté. Paradoxalement, il ressort une grande conformité de cette « société de spectacle » et de cette surabondance d'informations. Nous avons tous, et en même temps, accès aux mêmes informations, nous regardons tous les mêmes émissions de télévision, et alors que le monde et la confrontation à l'autre devraient nous enrichir, on se rend compte au quotidien que l'originalité, la distinction ne sont pas forcément considérées comme des atouts. Nous devons donc faire face à cette pression de la conformité et, à cet égard, la situation de recrutement est particulièrement symptomatique.
Les recruteurs, qui sont parfois confrontés à un nombre très important de candidats, ne se distinguent pas nécessairement par leur ouverture d'esprit dans la mesure où eux-mêmes subissent également cette pression à la conformité, dans les demandes formulées par leurs supérieurs hiérarchiques.

En situation de recrutement, la marge de manœuvre est donc étroite entre la nécessité, pour les candidats de se différencier de leurs pairs pour le même poste, et la pression à la conformité. Cela demande de la part du candidat de la psychologie dans la mesure où il doit lui aussi évaluer le recruteur, satisfaire ses attentes et ne pas créer de décalage rédhibitoire entre ses attentes et la vision qu'il donne de sa propre personne.

Votre interlocuteur vous imaginera face aux clients de l'entreprise, à votre futur responsable hiérarchique, ou réalisant une présentation devant le comité de direction. Il vous faudra respecter les codes et les normes sociales dans l'entretien de recrutement. Si ce n'est pas le cas, votre interlocuteur aura de sérieux doutes sur votre capacité à les respecter dans les situations professionnelles.

• Processus d'attribution : comment le recruteur vous attribue telle ou telle caractéristique ?

Voilà des termes un peu barbares mais utiles pour comprendre comment va s'élaborer le jugement de votre interlocuteur !
On entend par « processus d'attribution », la manière dont chaque personne attribue des causes aux comportements qu'elle observe chez les autres, pour former son jugement. En ce qui nous concerne, nous nous intéressons à la manière dont le recruteur va former son jugement sur vous, à travers l'interprétation de votre discours et de vos comportements au cours de l'entretien. Pour schématiser, on peut dire que chacun attribue le comportement qu'il observe chez les autres à des causes spécifiques :
– -Si cette personne tremble, c'est qu'elle a peur ou froid.
– -Si cette personne rougit quand elle me regarde, c'est qu'elle est très timide…

Ces causes peuvent être classées en deux catégories :
– -Celles qui sont liées aux caractéristiques individuelles et donc imputables à votre personne. Par exemple votre retard à l'entretien sera interprété comme un manque d'adaptation aux normes sociales et susceptible d'être généralisé dans l'esprit de votre interlocuteur à d'autres situations professionnelles.
– -Celles qui sont liées à la situation dans laquelle vous vous trouvez et qui ne sont pas signifiantes pour votre interviewer. Par exemple vous tremblez un peu, mais votre interlocuteur attribuera ce comportement à la situation, car la plupart les candidats sont impressionnés en situation d'entretien.

La perception que va avoir de vous l'interviewer, et les jugements qu'il va en tirer au cours de l'entretien de recrutement reposent donc sur deux dimensions :
– -Le fait que certaines de vos attitudes, comportements, sont imputables à la situation particulière de l'entretien, mais ne constituent pas des caractéristiques propres de votre personne. Ces attitudes, comportements ne seront donc pas retenus par votre interlocuteur comme des indices pouvant étayer son jugement sur telle ou telle dimension qu'il essaye d'évaluer au cours de l'entretien.
– -L'attribution de certains comportements ou attitudes que l'interviewer va observer chez vous au cours de l'entretien a des causes individuelles, non liées à la situation et donc « interprétables » par le recruteur comme pouvant vous caractériser. (Le fait d'arriver en retard au rendez-vous pourra être interprété par l'interviewer comme une de vos caractéristiques car, dans ce genre de circonstances, la grande majorité des candidats arrivent au moins à l'heure, si ce n'est en avance.)

Au cours de l’entretien, les comportements observés sont alors perçus soit comme « normaux » compte tenu de la situation et ne sont donc pas retenus dans l’élaboration du jugement de votre interlocuteur, soit comme « atypiques », c’est-à-dire explicables par des caractères qui vous sont singuliers.
Ces caractères seront retenus, consciemment ou inconsciemment, par l’interviewer dans la formation de son jugement sur vous. Chacun s’appuie, ce faisant, à son propre cadre de référence et à ce qui est normal, rare ou atypique pour lui dans une situation donnée.

Les interviewers élaborent par ailleurs des normes qui leur sont personnelles par lesquelles ils définissent les bons et les mauvais candidats. À travers leurs expériences et d’après ce qu’ils savent du poste, les recruteurs vont élaborer des normes qui peuvent être explicites et formalisées sous la forme d’un guide d’entretien, ou bien rester implicites, de l’ordre de l’intuition. Ces représentations du candidat idéal diffèrent selon les interviewers.

Une image d’un bon candidat correspond par ailleurs à une représentation personnelle de la bonne façon d’exercer le travail. Elle aussi diffère selon les interviewers.
De surcroît, les recruteurs, comme chacun de nous, ont également développé une représentation implicite de la personnalité. Cette représentation implicite va les amener à lier, d’une manière propre à chacun d’entre eux, des comportements observés au cours de l’entretien et des caractéristiques de personnalité. Puis ils vont les rapprocher des comportements attendus dans les situations de la vie professionnelle : par exemple, certains vont penser que le fait d’être introverti est incompatible avec le métier de commercial, ou qu’être extraverti peut nuire dans des fonctions où la confidentialité est une règle du métier, la banque par exemple.

Les stéréotypes

On peut les définir comme des éléments qui conduisent à former son jugement sur autrui en fonction de son appartenance à un groupe particulier. Deux processus sont en jeu dans la formation des stéréotypes :
– -la formation d’impressions et de traits généraux pour décrire un groupe particulier d’individus ;
– -l’attribution de ces traits à un individu particulier appartenant à l’un de ces groupes.

Pour prendre un exemple flagrant, les hommes et les femmes : on attribue communément aux hommes les caractéristiques d’aventure, de compétition, de domination, de décision ; aux femmes, la dépendance, la soumission, l’émotivité, la compassion.
Ces stéréotypes très répandus vont jouer un rôle important dans les choix faits par les recruteurs pour certains postes. Il est ainsi avéré qu’il est plus difficile pour les femmes, à compétences équivalentes, d’accéder aux mêmes responsabilités que celles des hommes.
On pourrait également parler des stéréotypes sur l’origine ethnique, la religion, le milieu social, le lieu d’habitation, la manière de s’habiller...
Les stéréotypes sont le produit de raisonnements rigides qui aident les individus à rationaliser et à justifier leurs préjugés. Ils sont essentiellement négatifs et ont une forte influence sur la formation du jugement.
Les stéréotypes vont influencer le jugement au cours de l’entretien à travers des critères ou des dimensions, formalisés ou non par le recruteur, et définis comme nécessaires pour être performant dans un emploi. Ce processus n’implique pas nécessairement que ces traits soient négatifs, mais l’évaluation qui en découle est inefficace :
– -Les stéréotypes attribués aux individus sont infondés.
– -Les caractéristiques choisies comme critère d’efficacité ne sont pas appropriées.
– -La stratégie d’appariement caractéristiques/stéréotypes est sans fondement.

Les stéréotypes ont d’autant plus d’importance dans les situations de recrutement que le recruteur doute. Ils ne profitent que très rarement aux candidats.
Viennent ensuite, au-delà des stéréotypes sur les personnes, les stéréotypes sur les emplois. Dans la détermination des critères de sélection, beaucoup d’entre eux vont apparaître. Par exemple, on demande quel que soit le poste des personnes capables de « travailler en groupe », de « faire preuve d’initiatives », même si ces compétences ne seront pas sollicitées dans le poste et ne constituent pas réellement une condition de réussite dans l’emploi. D’où des critères de recrutement que l’on retrouve quel que soit le

poste à pourvoir, et qui deviennent des représentations socialement admises de conditions de réussite pour une catégorie d'emploi même si celles-ci sont infondées.
À noter que le jeu des stéréotypes sera d'autant plus important que le recruteur s'est peu préparé à la situation d'entretien. La préparation de l'entretien sur laquelle nous insistons est tout aussi essentielle du point de vue du candidat que du point de vue du recruteur. Une bonne analyse de l'emploi réalisée en amont aidera beaucoup votre interviewer à rester centré sur ce qui est réellement important au regard de l'emploi à pourvoir, et à limiter le jeu des stéréotypes.

Bien sûr il y a, en outre, les caractéristiques personnelles de votre interlocuteur qui interviendront quelle que soit sa préparation. Le racisme ou la misogynie sont malheureusement suffisamment répandus pour que vous les rencontriez au détour d'un entretien de recrutement. Vous devez en cette circonstance faire abstraction de vos propres opinions ou de vos propres sentiments, ou vous exprimer avec beaucoup de prudence sur ces sujets. Dans un premier temps, votre objectif est d'obtenir l'emploi. Vous pourrez dans un second temps faire valoir vos opinions et essayer d'en convaincre vos interlocuteurs.

Les biais de l'entretien lui-même

L'effet de halo : quand une seule dimension peut influencer le jugement

L'effet de halo peut être défini comme la tendance selon laquelle le jugement de l'interviewer à propos d'une seule caractéristique de l'interviewé va influer fortement sur l'impression globale que l'interviewer aura de l'interviewé. C'est-à-dire qu'il y a survalorisation d'un trait par rapport aux autres, et ce trait va déterminer l'ensemble des jugements qui pourront être portés.
Concrètement, cela se traduit par la difficulté pour tous les interviewers d'évaluer, de façon indépendante les unes des autres, les différentes dimensions qu'ils souhaitent évaluer. Aussi, quand on regarde certains guides dont se servent les recruteurs, et que l'on y voit plusieurs dizaines de critères dont certains, par leur définition même, sont très proches les uns des autres, on peut être sûr que, dans leur évaluation, les recruteurs seront victimes de cet effet de halo. Il ressort, à l'analyse des comptes rendus d'entretien faits à partir de ces guides, que les différentes dimensions sont très liées entre elles, et peuvent être réduites à quelques critères voire à un seul□: l'impression générale de l'interviewer.
Typiquement pour les interviewers non expérimentés, on observe un effet de halo lié aux capacités d'expression orale et à la fluidité verbale. Ainsi un candidat ayant un bon niveau d'expression orale et de bonnes qualités d'argumentation bénéficiera d'un effet de halo positif sur l'ensemble des critères de recrutement.

Quelles que soient l'expérience, la formation et la qualité de l'interviewer, chacun élabore son jugement en utilisant la même stratégie, c'est-à-dire en fondant la décision finale sur un petit nombre de dimensions. Mais les dimensions sont personnelles à chaque interviewer et peuvent être inefficaces si un travail n'a pas été fait préalablement sur ce qui est réellement important pour réussir dans l'emploi considéré. Il est évident que, dans la mesure où vous ne pouvez pas faire le travail à la place de l'interviewer (vous recruter vous-même), il vous faut composer avec ses défauts !
En lien avec cet effet, tout le travail que vous pourrez effectuer dans l'analyse de votre parcours professionnel, conformément aux recommandations que nous vous avons faites dans le premier chapitre de ce livre et, à l'aide de l'autobilan professionnel en annexe, aura un impact important sur vos qualités d'argumentation et de conviction, et la fluidité avec laquelle vous trouverez vos mots et vos arguments au cours de l'entretien.

La décision finale intervient tôt dans l'entretien

Bien qu'en toute conscience, les interviewers conduisent des entretiens d'au moins une heure, la plupart du temps leur décision a déjà été prise dans le premier tiers de l'entretien, voire dans les premières

minutes. La décision de recruter ou de ne pas recruter un candidat est prise rapidement, consciemment ou inconsciemment, par les recruteurs.
Une fois la décision prise, celle-ci va influencer la suite du déroulement de l'entretien, de sorte que l'interviewer va chercher à y conforter ses premières impressions.
Ainsi, lorsque sa décision est prise et qu'elle est positive (les décisions positives sont plus vite prises que les négatives) l'interviewer :
– -fait moins attention au discours de son interlocuteur ;
– parle plus que le candidat ;
– -consacre son temps à vendre le poste ou l'entreprise plutôt qu'à rechercher des informations complémentaires sur le candidat.

Vous ne devez pas en conclure que passé les cinq premières minutes de l'entretien, vous pouvez penser à autre chose dans la mesure où la décision de votre interlocuteur serait déjà prise. Vous devez retenir qu'il vous faut être particulièrement attentif aux premiers moments de l'entretien et tenter de convaincre votre interlocuteur pendant toute sa durée.

Cet effet, même s'il est statistiquement avéré, n'est pas une règle absolue. Vous ne devez pas oublier que, quelle que soit cette première impression, vous avez toute la durée de l'entretien pour convaincre votre interlocuteur. Aussi, même si vous avez le sentiment que l'entretien ne démarre pas bien, il ne faut pas vous décourager et tout faire pour redresser la situation par la suite. Inversement, même si vous avez au cours de l'entretien une bonne impression sur son déroulement, vous ne devez pas considérer avant d'avoir quitté votre lieu de rendez-vous que l'affaire est conclue. Vous devez rester concentré jusqu'à la fin.

Vous devez également être attentif à l'après-entretien, quelquefois, tout en vous raccompagnant et sous couvert d'échanges informels, votre interviewer vous pose des questions supplémentaires. Ces moments sont tout aussi importants que l'entretien lui-même et vous devez avoir le même souci au cours de ces moments-là de l'impression que vous donnez à votre interlocuteur.

Effet de primauté : les premières impressions sont déterminantes…

Dans le même esprit que pour le point précédent, l'ordre dans lequel sont reçues les différentes informations n'est pas égal dans la formation du jugement de l'interviewer.
Les premières impressions pèsent plus fortement dans la décision que les informations factuelles reçues pendant l'entretien. Et, compte tenu du point précédent, ceci est très important : un candidat qui ferait une « gaffe » dans les premières minutes de son entretien aurait, quelles que soient ses qualités, beaucoup de difficultés à « remonter la pente » dans la suite de l'entretien.
Les leçons que l'on peut tirer des deux biais précédents de l'entretien sont claires : il faut être particulièrement vigilant sur la première impression que vous pouvez donner. Cette première impression peut se travailler. Un moyen peut être pour vous de faire l'exercice avec des personnes que vous ne connaissez pas et qui acceptent de se prêter à ce jeu. Un exercice classique dans les stages de communication consiste à demander aux stagiaires de se présenter entre eux puis de noter les impressions qu'ils ont eues des différentes personnes, ou bien encore de décrire les autres en quelques mots sur une feuille de papier uniquement sur la base de l'impression qu'ils ont produit sans même n'avoir rien dit, après quelques minutes.

On se rend compte à travers ce genre d'exercice que, d'une part il y a des éléments spécifiques à chaque personne : chacun vous voit avec ses propres yeux et vous attribue des caractéristiques qui seront liées à ses propres stéréotypes ; et que, d'autre part, peuvent se dégager des impressions communes à différentes personnes : « Il a l'air sympa », « Il a l'air sévère », « Il a l'air sérieux »… Peu importe si cela est vrai ou faux, que vous vous reconnaissiez ou non dans cette description, si c'est l'image que les autres retiennent de vous en première instance. C'est sur ces points qu'il vous faut travailler sur vos attitudes, la manière dont vous entrez en relation avec les autres, la tenue vestimentaire, la manière de dire bonjour, de serrer la main, votre posture, la direction de votre regard…



Les entretiens, vous le savez si vous en avez l'expérience, commencent presque tous de la même manière. Après une brève introduction et une courte présentation du poste à pourvoir, votre interlocuteur vous demande : « Parlez-moi de vous » ou « Pouvez-vous à partir de votre CV me résumer votre carrière » ou bien encore « Je vous laisse la parole pour que vous me retraciez votre parcours »... Il vous faut donc vous entraîner à ces dix premières minutes de l'entretien où vous allez avoir la parole et où vous pouvez choisir ce que vous allez dire.
Attention, se préparer ne signifie pas apprendre par cœur un laïus que vous allez réciter à votre interviewer. Vous devez garder ou pour le moins faire comme si vous étiez parfaitement spontané. Rien n'est plus désagréable d'avoir en face de soi quelqu'un dont vous avez le sentiment qu'il vous débite un discours tout prêt, sans tenir compte de votre personne. Vous pouvez vous-même juger de cela lorsque vous êtes démarché par une entreprise de marketing téléphonique. Vous n'avez pas du tout la même impression, quel que soit votre intérêt pour le produit ou le service vendu, si la personne essaye de dialoguer avec vous, vous demande des feed-back ou vous affuble d'un ton monocorde de l'ensemble de son argumentaire préparé sans même vous laisser le temps d'y réagir !

Effets de contraste : l'ordre des candidats est important !

Il s'agit de l'influence de l'ordre de présentation des candidats sur le jugement de l'interviewer. Il a ainsi été démontré que suivant l'enchaînement des entretiens avec des candidats « bons », « moyens » ou « mauvais », le jugement porté sur chacun des candidats sera différent. Vous aurez ainsi plus de chance d'être retenu si votre entretien se situe après et avant des candidats de « valeur » nettement inférieure, qui mettront en valeur vos qualités. Nous avons déjà abordé ce thème lorsque nous avions parlé de l'entretien du cabinet de recrutement. Cet effet peut être utilisé délibérément par les cabinets de recrutement dans la présentation qu'ils feront à l'entreprise des candidats.
Il peut arriver en effet qu'ils présentent des candidats de qualités différentes qui mettront en « valeur » le candidat qu'ils pensent être le meilleur. Ils jouent alors sur cet effet de contraste.

Effet de similarité : qui se ressemble...

Les proximités entre l'interviewer et l'interviewé (culturelles, ethniques, d'âge, de formation ou de parcours, de lieu de naissance…) introduisent des biais positifs. Le fait pour l'interviewer de retrouver dans votre CV une entreprise dans laquelle il connaît une personne, une école par laquelle il est passé… va créer un courant de sympathie entre vous. C'est souvent votre interlocuteur qui vous donnera des indices de ces hasards : « Vous êtes né dans ce village de Bretagne. Je le connais bien, j'y suis allé plusieurs fois en vacances. »
Comme vous ne pouvez pas savoir a priori où votre interlocuteur passe ses vacances, vous ne pouvez pas « adapter » en conséquence votre lieu de naissance. En revanche, si la perche vous est tendue, sur la biographie, sur les hobbies… il faut la saisir et en jouer !

Effet de désirabilité sociale : ce qu'il est convenu de dire

L'entretien n'échappe pas au biais de la plupart des méthodes de recrutement : l'effet de désirabilité sociale. Il se traduit par le fait qu'au cours de l'entretien, vous allez donner les réponses que vous pensez que l'on attend de vous, la meilleure image possible, quitte à ne pas être tout à fait sincère. Vous avez une certaine représentation des attentes de votre interlocuteur, de ce que doit être le bon candidat, et vous allez essayer de vous y conformer. C'est ce que l'on appelle l'effet de désirabilité sociale.

Cet effet est directement sollicité par les interviewers lorsqu'ils posent des questions convenues. Ainsi en situation d'entretien, l'interviewer attend souvent du candidat que celui-ci soit capable de se valoriser, et pose des questions pièges destinées à tester cette capacité : « Quels sont vos principaux défauts et qualités ? », « Que vous reproche-t-on généralement ? », « Quels sont vos points forts, vos points faibles ? » À ces questions concernant les défauts, les réponses sont le plus souvent : « Je suis trop méticuleux

», « J'ai tendance à vouloir trop m'investir dans ce que je fais », « J'ai tendance à aller toujours plus loin que l'on ne me demande »… Ceci étant lié à cet effet de désirabilité sociale. À question type, réponse type, et chacun repart satisfait de la question posée et de la réponse fournie.

Cet effet de désirabilité sociale peut également induire chez les candidats des comportements standard ou des réponses types. Ainsi certaines idées sur la manière de se comporter dans un entretien, de répondre à certaines questions sont tellement répandues que, sous la pression de conformité que nous avons déjà évoquée, les candidats sont tentés d'utiliser ces phrases standard dans leur entretien aux dépens de ce qu'ils auraient envie de dire naturellement. Ainsi si l'on vous pose des questions du type : « Quels sont vos qualités et défauts ? », « Quels sont vos trois points forts et vos trois points faibles ?», « Que pensez-vous pouvoir apporter à l'entreprise ?», « Pourquoi devrais-je vous retenir, vous ? »... ou d'autres questions standard pour lesquelles vous vous êtes préparé, il ne faut pas que votre interlocuteur sache que vous vous êtes effectivement préparé. Dites-lui avant de répondre que c'est une question délicate, prenez le temps de réfléchir et donnez-lui votre réponse avec un peu d'hésitation. Si vous répondez du tac au tac à ce genre de question, l'interviewer pourra se dire à juste titre que vous lui donnez une réponse standard sans faire l'effort de vous adapter à ses attentes.

Les différents éléments que nous avons passé en revue dans ce dossier doivent nous amener à penser que la qualité de l'entretien se joue malheureusement bien avant que vous n'entriez dans le bureau du recruteur et souvent sur des critères qui n'ont rien à voir avec vos qualités professionnelles. Cela doit vous convaincre, si ce n'est pas encore le cas, du caractère déterminant de la préparation à l'entretien.

Les informations non verbales au cours de l'entretien

Au cours de l'entretien, votre discours, le niveau de votre langage, le choix des mots, votre plus ou moins grande fluidité verbale seront les principaux supports de l'évaluation. Si votre interviewer veut faire un compte rendu factuel de l'entretien, il ne pourra se référer qu'à votre discours. Pourtant les observations du comportement non verbal au cours de l'entretien par l'interviewer vont influencer son jugement. De nombreuses recherches dans le domaine des sciences du comportement ou de la communication ont essayé de décrypter ce second code que nous employons de manière naturelle avec tout notre corps et qui influence le rapport et la qualité du contact que l'on peut avoir avec autrui. Les observations des manifestations non verbales du comportement (regard, gestuelle, posture…) par le recruteur peuvent agir de façon tout à fait consciente – l'interviewer a élaboré sa propre grille d'analyse des comportements, ou de façon plus inconsciente. Dans les deux cas, il ne s'agit pas pour nous de savoir si l'association de tel comportement à telle caractéristique de personnalité est fondée, mais de voir si, dans la mesure où cela est susceptible d'influencer le jugement de votre interlocuteur, on peut en tirer des leçons.

La programmation neurolinguistique

La programmation neurolinguistique (PNL) est une méthode ou une technique de développement personnel, sous l'angle de la communication, qui trouve ses origines dans les recherches de l'école dite de Chicago sur la communication interpersonnelle. Les conclusions de ces recherches ont des implications multiples dans la mesure où elles aident à comprendre comment est structurée la communication, qu'elle soit verbale ou non verbale. Il est intéressant de regarder ce que l'on peut retenir de cette technique dans un entretien de recrutement qui constitue une situation de communication singulière. Comme nous ne sommes pas spécialistes de cette technique, nous ne pouvons qu'en dégager très schématiquement ce que nous sommes à même de considérer comme des apports, dans notre cadre précis. Il va de soi que ce serait réduire sa portée que de la limiter aux seuls éléments qui suivent. Les esprits curieux pourront consulter utilement les références que nous avons fait figurer dans la bibliographie et approfondir ce sujet.
L'un des principaux apports de la PNL est d'avoir réalisé une analyse structurale de ce qui se passe entre les personnes dans les situations de communication. Certains des postulats de la PNL reposent sur le bon sens, mais il est toutefois utile de les rappeler dans la mesure où ils sont bien souvent très intégrés dans notre comportement, tant et si bien que l'on n'y prête pas attention alors qu'ils peuvent avoir un rôle déterminant dans la qualité des interactions que l'on peut avoir avec autrui.

Nous avons répété tout au long de ce livre qu'il fallait bien identifier les attentes de ses interlocuteurs car l'évaluation, en rapport avec un recrutement, repose sur la convergence entre les exigences définies par l'emploi ou considérées comme telles par le recruteur, et vos propres caractéristiques.
Nous avons vu également qu'outre vos compétences, une large partie de l'appréciation, qui tient à la nature de l'outil d'évaluation que constitue l'entretien, repose sur la qualité de la relation que vous avez su établir avec votre interlocuteur. C'est précisément sur ce point que la PNL peut être une aide.

L'un des postulats de la PNL est qu'une bonne relation sur le plan de la communication repose sur une forme de mimétisme des attitudes, postures, intonations de la voix... avec son interlocuteur.
Ainsi le sentiment subjectif, tiré d'indices comportementaux, d'être avec votre interlocuteur sur « la même longueur d'onde » faciliterait la compréhension réciproque et la communication.

Établir un bon « rapport » reposerait alors sur votre capacité à « régler » discrètement les différentes manifestations de votre comportement sur celles de votre interlocuteur.

Cela commence par la distance. Votre interlocuteur vous met-il la main sur l'épaule pour vous faire passer dans son bureau, garde-t-il votre main dans la sienne plus que de coutume pour vous saluer ou, au contraire, a-t-il une attitude plus distante ? Vous devez, au cours de l'entretien, adapter la distance en fonction de votre interlocuteur et vous éloigner ou vous rapprocher du bureau, en fonction de la distance qu'il met entre vous.
Ensuite, il y a les gestes ou la posture. Chacun accompagne ses paroles de gestes et de mimiques plus ou moins amples ou marqués. Vous devez régler les vôtres sur ceux de votre interlocuteur. Si votre interlocuteur marque ses questions de mouvements du corps ou, comme on dit, « parle avec ses mains », vous devez essayer d'adopter une attitude proche de la sienne sans être caricatural bien sûr.
Enfin, il y a, outre le type, le niveau du vocabulaire utilisé et le choix des mots, la position de la voix, son intensité, ses modulations. Les praticiens de la PNL conseillent pour « s'accorder » sur ce plan, d'adopter la même respiration que son interlocuteur. Cela permet de parler sur le même rythme et avec la même intensité.
L'ensemble de ces « réglages » est destiné à vous mettre sur la même longueur d'onde que votre interlocuteur pour faciliter votre compréhension réciproque. Ce mimétisme ne doit pas être caricatural car il jouerait alors en votre défaveur, il doit être la manifestation de votre volonté de comprendre votre interlocuteur et d'être compris de lui.
Vous pouvez faire l'expérience de l'efficacité de ces techniques dans la vie quotidienne et en observer des manifestations souvent caricaturales chez les marchands de meubles ou de voitures d'occasion !

6. Trucs et techniques de conduite d'entretien : soyez meilleur que votre interviewer !

Les trucs et les techniques de conduite d'entretien sont les outils qui visent à faire s'exprimer un interlocuteur, à stimuler son discours sur des sujets que l'on cherche à explorer. Ils visent également à faire en sorte qu'il reste centré sur ces sujets. Vos interviewers utiliseront donc ces techniques au cours d'un entretien, pour vous faire parler ou vous inciter à développer tel ou tel point.
Au-delà de l'aspect technique des entretiens, vous pouvez également lire dans les différentes interventions de votre interlocuteur, qu'elles soient verbales ou non, les signes de l'intérêt qu'il porte à ce que vous dites. Vous devez vous servir de ces indices pour décider de développer ou non telle ou telle expérience. Il vous faut connaître ces trucs et techniques de conduite d'entretien, savoir pourquoi votre interlocuteur les utilise. Par ailleurs, vous aussi, vous pouvez orienter l'entretien, en utilisant les mêmes techniques.

Le plus souvent, les « règles de communication » de l'entretien sont données dans l'introduction que fait votre interviewer. Il pourra vous donner par exemple la consigne suivante : « Au cours de cet entretien, je vais commencer par vous présenter brièvement notre entreprise et l'emploi pour lequel je vous reçois. Ensuite, ce sera votre tour de me parler et de me présenter votre CV, j'aurais sans doute, par ailleurs, quelques questions à vous poser. » Dans cette consigne, votre interlocuteur vous laisse une assez grande

liberté dans la manière de vous présenter. Vous pouvez donc considérer, sous réserve de confirmation dans la suite de l'entretien, que vous êtes dans une situation d'entretien peu directif dans lequel vous devrez prendre des initiatives. À l'inverse, si votre interlocuteur débute l'entretien d'emblée en vous posant une question, il vous place dans une situation plus passive et vous devrez vous conformer au plan qu'il a préétabli.

En début d'entretien, votre interlocuteur vous précisera implicitement ou explicitement quelle conception il a du mode de fonctionnement de l'entretien et il vous demandera implicitement de vous y conformer. Si vous n'avez aucune consigne de la part de votre interlocuteur, vous pouvez poser la question de savoir par quoi vous devez commencer : formation, expérience... Vous devez vous attendre, dans ce cas, à ce que votre interlocuteur vous dise de faire comme bon vous semble.

On peut résumer les principaux outils de l'entretien aux points suivants :

• les questions
• les relances, les reformulations
• l'écoute
• les silences

Les questions

Il n'y a pas trente-six manières d'apprendre quelque chose d'un interlocuteur : il faut lui poser des questions. Ces questions ont un sens : elles visent à obtenir une réponse afin de vous évaluer. Vous devez donc considérer chaque question comme un outil utilisé par votre interlocuteur pour vous faire parler sur un point qui l'intéresse et se faire une opinion sur une dimension qu'il juge importante pour l'emploi à pourvoir. Votre travail, au cours de l'entretien, sera d'analyser les questions et de comprendre ce que la personne va chercher à travers ses questions, quelles dimensions sous-jacentes et importantes pour votre interlocuteur y sont contenues.

Il est essentiel de le comprendre, car vous allez répondre en fonction de ses attentes. Cela fait partie du « jeu » de l'entretien. Il faut donc savoir « lire les questions que l'on vous pose ». Elles sont soit très générales : « Parlez-moi de cette expérience professionnelle », soit ciblées : « Combien encadriez-vous de personnes dans cette expérience ? ».

• -Les questions générales vont permettre à votre interlocuteur de repérer dans votre expérience des aspects qui peuvent être intéressants en regard du poste à pourvoir. Ce sont donc des questions ouvertes, c'est-à-dire appelant des réponses larges et développées. Il s'agit pour vous, en y répondant, de valoriser vos expériences liées à la définition et aux exigences du poste, et de rester centré sur tous les points qui vont intéresser votre interlocuteur. Vous devez, tandis que vous relatez cette expérience, être très attentif aux réactions de votre interlocuteur, à la nature de ses éventuelles relances et reformulations. Ce seront autant d'indices sur ce que votre interlocuteur cherche à évaluer, sur ce qui est important pour lui.
• -Les questions ciblées sont posées après une question générale et vont permettre à votre interlocuteur d'approfondir un point qui l'intéresse particulièrement dans votre discours. Les questions ciblées sont plutôt des questions semi fermées, des demandes de précision qui appellent une réponse plus brève ou qui vont se centrer sur un point précis de votre expérience.

Il faut garder en tête que chaque question que l'on vous pose au cours de l'entretien est reliée à un objectif. Moins l'entretien est préparé par l'interviewer et plus l'objectif, ce qu'il cherche à évaluer à travers ses questions, va être apparent. C'est-à-dire que dans ce cas la question comportera en elle-même son objectif. Dans les fiches par critère d'évaluation ci-dessus, nous n'avons pas retenu volontairement ces questions où la dimension recherchée est évidente. Par exemple, si l'on vous pose la question « Aimez-vous travailler en groupe ? », il va de soi que vous savez aussitôt que la capacité travail de groupe est importante pour l'emploi considéré et que vous devez utiliser tous les arguments dont vous disposez pour démontrer votre intérêt pour le travail de groupe. Il n'est pas toujours aussi facile de voir, derrière la question, le point que l'interviewer cherche à évaluer. Les choses seraient trop simples !

Il s'agit là d'un autre biais important de l'entretien : votre interlocuteur a une dimension à évaluer et va donc chercher à vous faire parler sur des points qui lui semblent reliés à cette dimension. Par exemple, il veut évaluer votre sociabilité et vous pose la question classique de savoir si vous préférez les sports collectifs ou les sports individuels. De votre côté, en entendant la question, vous ne savez pas toujours où la personne cherche à en venir, et vous pouvez donc répondre à côté. D'où l'importance d'être très attentif au contenu et au sens de la question.
En général, avant l'entretien, les recruteurs effectuent un travail sur la forme du questionnement pour que, d'une part, il ne soit pas « transparent » sur les dimensions évaluées et, d'autre part, pour ne pas induire vos réponses par la forme de la question. Toutefois votre interlocuteur peut volontairement poser une question orientée. Par exemple : « Ne pensez-vous pas qu'il vaudrait mieux faire preuve de sociabilité pour réussir dans ce poste ? » Les questions orientées portent en elles une partie de la réponse. Elles sont formulées avec des négations et induisent votre réponse. Dans l'exemple ci-dessus, vous conviendrez qu'il est difficile de répondre par la négative. Dans certains cas, les interviewers présentent une contrevérité comme une évidence, justement pour tester votre esprit critique : « Vous êtes d'accord avec moi pour dire que… ? » Attention, certaines de ces questions, volontairement orientées, sont destinées à tester votre sincérité au cours de l'entretien.
Selon que l'on se situe ou non dans une démarche d'entretien structuré, les questions seront plus ou moins systématiques. Dans tous les cas et si l'interviewer veut pouvoir recueillir des informations comparables, il faudrait en théorie que, pour un même emploi, il utilise les mêmes questions ; ce qui est très rare.
Les questions que l'on vous pose peuvent comporter des éléments de réponse. Il faut alors utiliser ces éléments pour formuler votre réponse et reconstituer le récit de vos expériences. C'est une démarche que vous faites naturellement lorsque vous voyez un lien évident entre la question posée et les dimensions que l'on cherche à évaluer chez vous.

Exercice 7 : À partir des questions ci-dessous, retrouvez la dimension que votre interviewer souhaite évaluer.

Faites cet exercice le plus rapidement possible, c'est-à-dire dans des conditions proches de celles que vous rencontrerez au cours de l'entretien.

Question 1 : -« Comment s'est passée votre période d'intégration dans ce poste ? »
Réponse : ………………………………………………………………………

Question 2 : -« Quelles sont les activités que vous préfériez dans votre ancien travail ? »
Réponse : ………………………………………………………………………

Question 3 : « Comment vous y prenez-vous pour chercher un emploi ? »
Réponse : ………………………………………………………………………

Question 4 : « Comment définiriez-vous un bon manager ? »
Réponse : ………………………………………………………………………

Question 5 : « Pour vous, qu'est-ce qu'une négociation réussie ? »
Réponse : ………………………………………………………………………

Question 6 : -« Pourquoi devrais-je retenir votre candidature plutôt qu'une autre ? »
Réponse : ………………………………………………………………………

Question 7 : -« Vous allez devoir annoncer dans une semaine la réorganisation du service en équipe projet, comment allez-vous vous y prendre ? »
Réponse : ………………………………………………………………………

Question 8 : -« Dans notre expérience, nous avons tous rencontré des difficultés avec un collègue, pourriez-vous me citer un exemple personnel ? »
Réponse : ………………………………………………………………………

Question 9 : -« Pouvez-vous me citer un exemple qui, dans votre vie ou votre travail, vous empêchait de dormir ? »
Réponse : ....
Question 10 : « Comment vous voyez-vous dans cinq ans ? »
Réponse : ....

Question 11 : -« Votre responsable vous demande de présenter demain à votre équipe un projet auquel vous ne croyez pas. Comment allez-vous vous y prendre ? »
Réponse : ....

Question 12 : -« Qu'est-ce qui vous semble le plus important pour travailler avec les autres ? Pour faire travailler les autres ? »
Réponse : ....

Question 13 : -« Quelles sont les responsabilités que vous pourriez partager avec vos collaborateurs ? »
Réponse : ....

Question 14 : -« Quelles sont les raisons qui vous amènent à postuler pour cet emploi ? »
Réponse : ....

Question 15 : -« Vous est-il déjà arrivé de prendre une sanction à l'égard d'un collaborateur, comment vous y êtes-vous pris ? »
Réponse : ....

Question 16 : « Appréciez-vous la solitude ? »
Réponse : ....

Question 17 : -« Vous devez le mois prochain faire une formation pour des nouveaux embauchés sur tel outil ou telle technique, comment vous y prendrez-vous ? »
Réponse : ....

Question 18 : -« Êtes-vous souvent intervenu devant des groupes ? Que ressentez-vous dans ces moments-là ? »
Réponse : ....

Question 19 : -« Pourriez-vous me donner un exemple dans votre vie professionnelle d'une action qui a été dure à mener ? »
Réponse : ....
Question 20 : -« Comment faites-vous pour vous imposer auprès des autres ? »
Réponse : ....

• Solutions de l'exercice :

Q1 : Q2 : Q3 : Q4 : Q5 : adaptabilité motivations, organisation management
négociation intérêts
Q6 : Q7 : Q8 : Q9 : Q10 : argumentation, communication, contacts résistance
ambition, confiance en soi sens au stress motivation pédagogique
Q11 : Q12 : Q13 : Q14 : Q15 : adhésion, travail délégation motivation
responsabilité, responsabilité d'équipe décision
Q16 : Q17 : Q18 : Q19 : Q20 : sociabilité, équilibre sens stabilité ténacité leadership,
pédagogique émotionnelle ascendant

Les relances, les reformulations

Les relances, les reformulations, les demandes de précision ou d'approfondissement sont des éléments essentiels à prendre en compte pour détecter l'intérêt de votre interlocuteur pour telle ou telle dimension.
Inversement, les signes d'agacement ou de perte de patience, que vous décelez, doivent vous indiquer que cette partie n'intéresse pas beaucoup votre vis-à-vis : s'il vous dit : « Maintenant, nous allons passer à autre chose » ou vous demande : « Pouvez-vous me parler de votre expérience suivante », il est clair qu'il est inutile de vous attarder sur ce que vous êtes en train de dire. Il s'agit toujours de rechercher ce qui va intéresser votre interlocuteur pour le valoriser le plus possible.

Si ce sont vos expériences de management qui intéressent votre interlocuteur, citez-lui des exemples, développez cette partie. Si c'est votre expérience de conduite de projet qui retient son attention, entrez dans le détail, essayez de satisfaire sa soif d'informations pour qu'il prenne la bonne décision. Si vous n'avez rien à présenter de cohérent aux attentes que vous pressentez, vous devez exprimer votre intérêt pour cette dimension : « Je n'ai jamais été chef de projet, mais j'ai travaillé avec deux chefs de projet et cette expérience m'a beaucoup enrichi. J'ai découvert tout l'intérêt de la transversalité et perçu les limites du management vertical classique... » Vous n'avez pas l'expérience recherchée, mais vous comprenez parfaitement l'intérêt des attentes de votre interlocuteur et c'est justement vers cela que vous souhaitez vous orienter...

Reformuler ou relancer c'est en effet, pour la personne qui conduit l'entretien, reprendre ce qu'a dit son interlocuteur pour vérifier que les propos exprimés ont bien été compris, pour recentrer le discours sur ce qui intéresse l'interviewer, ou pour éventuellement approfondir ce discours.
Ces reformulations et relances provoquent une stimulation naturelle du discours. En effet, à travers l'utilisation de cette technique, votre interlocuteur vous donne une preuve de son attention et de son écoute. Le sentiment que vous pouvez alors avoir de le « capter » vous encourage donc à aller plus loin, à parler. Nous allons voir les différentes formes des reformulations à travers l'exemple suivant.

Vous dites : « Lorsque je travaillais chez Alpha Trust, j'avais la responsabilité hiérarchique d'une équipe de vingt personnes. J'ai alors beaucoup appris sur le management, et découvert combien il était vital d'associer au maximum ses collaborateurs aux décisions importantes pour développer leur motivation et leur implication dans le travail. »
La reformulation miroir est la répétition de la phrase pour s'assurer de la compréhension du message : « Si je vous comprends bien, vous pensez que le fait d'être associé aux décisions importantes est un facteur de motivation... »
La reformulation partielle est la reprise d'un mot clé ou d'une idée pour que le candidat en explique le sens : « Un facteur de motivation... »
La reformulation interprétation donne un sens au message en ajoutant un sentiment, donne une interprétation possible des propos du candidat : « Vous pensez que sans information il n'y a pas d'implication... »

L'interviewer peut utiliser une reformulation pour que vous lui confirmiez vos dires, ou introduire une dimension polémique dans son intervention afin de provoquer un débat avec vous. Faites bien attention au ton de la reformulation, car il n'a peut-être pas compris ce que vous lui avez dit, ou en a eu une mauvaise impression et souhaite que vous lui répétiez afin qu'il s'en fasse une opinion définitive. Il vous donne ainsi une occasion de vous rattraper : « Si je vous comprends bien, vous considérez que dans la mesure où vous n'êtes pas associé aux décisions importantes, vous ne pouvez pas tellement vous impliquer ? »

Les synthèses partielles

À travers une synthèse partielle, l'interviewer, avant d'aborder un nouveau thème, fait le point afin de clarifier le contenu de vos propos. Il vérifie ainsi que vous êtes sur la même longueur d'onde avant de poursuivre l'entretien et de passer à une étape suivante. Ces synthèses permettent de conclure et d'introduire une progression logique et articulée dans le développement de l'entretien. Elles lui donnent un rythme. Elles peuvent vous permettre, le cas échéant, de vous corriger si vous avez le sentiment d'avoir été mal compris, ou si vous souhaitez ajouter quelque chose, préciser votre point de vue.

L’écoute

Un entretien demande beaucoup de concentration de la part de l’interviewer : attention portée à vos propos, à la conduite de l’entretien. Il doit être capable de saisir l’occasion dans vos propos de vous relancer sur un point qui l’intéresse particulièrement, ou de préparer sa prochaine question pendant que vous parlez.
Vous devez être tout aussi concentré. Il faut faire attention de ne pas se laisser bercer par sa propre voix et prendre le risque de dire des choses que l’on ne voulait pas dire. Cela implique de rester en permanence très attentif à la fois à ce qu’on dit, et à tous les signes verbaux ou non verbaux que peut vous donner votre interlocuteur. L’écoute est donc un élément essentiel de la conduite d’entretien pour l’interviewer comme pour vous.
Si dans une discussion, vous ressentez une baisse d’attention de la part de votre interlocuteur vous allez l’interpréter soit comme du désintérêt, soit comme une baisse de concentration. Dans les deux cas, vous réagirez en essayant de capter à nouveau l’attention de votre interlocuteur.
Dans un entretien de recrutement, vous ne pouvez pas interpeller votre interlocuteur comme vous le feriez lors d’une conversation amicale. Vous devez donc utiliser des signes discrets, haussement de ton, mouvement du corps, pour ramener votre interlocuteur sur ce que vous êtes en train de dire. Le cas échéant, vous pourrez également abréger votre exposé pour passer au point suivant si vous ressentez un manque d’intérêt de votre interlocuteur à votre discours.
Mais, au fait, que veut dire écouter votre interviewer ?
C’est faire abstraction de ses propres préoccupations, c’est-à-dire ne penser au moment de l’entretien que durant l’entretien. Ne pas laisser dériver son attention sur des éléments annexes.
Par ailleurs, vous devez chercher à bien comprendre, encourager votre interlocuteur à parler (relances, reformulations...), ne pas hésiter à lui demander des précisions si vous n’êtes pas sûr d’avoir parfaitement compris la question.

Il est également souhaitable de laisser votre interlocuteur terminer ses phrases avant d’enchaîner, ne pas lui couper la parole. Rien n’est plus énervant pour un interviewer qu’un candidat qui n’attend pas la fin des questions pour commencer à parler. Pas d’impatience ! Plus votre interlocuteur en dira sur le thème qu’il souhaite que vous abordiez ensuite, plus il vous sera possible d’adapter votre réponse, de cibler vos arguments sur ses attentes.
Enfin, il faut regarder votre interlocuteur lorsqu’il s’exprime et lui donner des signes extérieurs de votre écoute : hochements de tête, variations des expressions du visage, prise de notes...

Les silences

Le silence est un élément à part entière de l’entretien et peut même être considéré comme une technique d’entretien. Il permet à chacun des interlocuteurs de faire le point sur ce qui vient de se dire, de réorganiser ses idées, de préparer les interventions suivantes.
Dès le départ, l’interviewer va donner un rythme à l’entretien, à travers les questions qu’il pose, les reformulations et les synthèses qu’il effectue, mais aussi avec les silences.
Si l’interviewer a peur des silences, il vous posera une nouvelle question à chaque fois que vous vous arrêterez de parler. Vous approfondirez moins vos idées. C’est le cas en particulier des recruteurs ayant peu d’expérience d’un entretien, comme les responsables hiérarchiques. Attention toutefois de ne pas en jouer, car votre interlocuteur en dégagera une mauvaise impression de vous, dans la mesure où il n’aura pas « réussi » à vous faire parler. À l’inverse, si c’est vous qui avez peur des silences, vous allez essayer de les combler en vous exprimant largement et en ne permettant pas à l’entretien de respirer.

Tous les silences n’ont pas la même signification. Il y a des silences qui servent effectivement à remettre en ordre ses idées, et d’autres qui peuvent être utilisés volontairement par votre interviewer, lequel veut alors manifester une sollicitation d’approfondissement de vos propos. Cependant, si le silence peut créer

un malaise qui incite à s'exprimer, il peut aussi, s'il dure trop, être déstabilisant et entraîner des réactions émotionnelles de blocage. Vous ne pouvez plus rien dire. À vous alors de rompre en disant «J'ai le sentiment d'avoir fait le tour de la question… », « Je pense avoir dit l'essentiel… » Ces phrases vont relancer votre interlocuteur et l'inciter à poser de nouvelles questions ou à préciser ses attentes.

Maintenant, utilisez ces techniques pour obtenir de l'information sur le poste !

Pour se préparer, il faut savoir à quoi se préparer. Il est donc fondamental, pour vous adapter à la situation d'entretien, d'avoir un maximum d'informations sur le poste, les raisons pour lesquelles il est vacant ou créé…
Beaucoup d'informations peuvent être données en très peu de mots. Il faut développer ses qualités d'écoute à ces moments-là. Vous pouvez le faire en vous libérant de la tension de l'entretien, en oubliant vos propres préoccupations pendant quelques minutes d'écoute intense. On peut alors récolter des informations précieuses et essentielles pour le déroulement de l'entretien.
Les fins d'entretien peuvent être aussi des moments privilégiés de prises d'information. Lors de votre premier entretien, utilisez le ton de la blague. Demandez à votre interlocuteur des précisions sur la procédure de recrutement « Si vous retenez ma candidature, quelle sera la suite du processus de recrutement ? », « J'imagine que la suite pour les personnes retenues, ce doit être de rencontrer le responsable du magasin ? » N'hésitez pas à poser des questions naïves que vous avez déjà posées au début de l'entretien et pour lesquelles vous n'aviez pas obtenu de réponse. Vous pouvez aussi utiliser les techniques de relance que nous avons vues dans cette partie pour inciter votre interlocuteur à développer ses propos. N'oubliez pas que, pour les interviewers aussi, l'entretien est fatigant nerveusement, car ils s'efforcent de donner une bonne image de leur personne dans l'exercice de leur profession, recruteurs ou responsables hiérarchiques. Ils vous démontrent leurs capacités professionnelles. Vous pouvez d'ailleurs souligner que vous avez trouvé certaines de leurs questions vraiment très fines, si c'est opportun bien sûr. Vous renforcerez ainsi la relation qui s'est installée entre vous.

La fin de l'entretien peut, sous couvert d'échanges plus informels, vous permettre de recueillir des informations sur l'entreprise et le poste. Demandez au recruteur s'il travaille depuis longtemps dans cette entreprise, et ce qu'il en pense.
Le recrutement est un choix mutuel, vous êtes choisi par une entreprise, mais vous choisissez aussi l'entreprise dans laquelle vous allez travailler. Même si pour vous ce n'est pas le poste idéal dans l'entreprise idéale, vous ne devez pas le montrer à votre interlocuteur. Le fait de s'intéresser à l'entreprise dans laquelle travaille votre interlocuteur doit témoigner d'une volonté de votre part d'avoir tous les éléments vous permettant de faire un choix.

Et après l'entretien ?

Une fois l'entretien terminé, vous ne devez pas laisser s'envoler vos souvenirs et vos impressions s'échapper. Vous devez au contraire essayer de les consigner par écrit pour les analyser plus tard.

L'entretien que vous venez d'avoir n'est pas, sauf cas exceptionnel, le seul que vous aurez dans le processus de recrutement. Vous devez donc analyser toutes les informations que vous y aurez recueillies et les noter pour les utiliser dans les suivants. Même si cela ne vous sert pas pour ce recrutement car vous n'êtes pas retenu, cela vous servira pour les entretiens suivants.
• -Vous devez noter les informations recueillies sur l'entreprise, le poste, le futur responsable hiérarchique, l'organisation de l'entreprise, le déroulement du processus de recrutement...
• -Vous devez noter votre ressenti de la situation de l'entretien, ce qui, au cours de l'entretien, s'est bien passé, les questions qui vous ont embarrassé et qu'il vous faudra à nouveau travailler pour un prochain entretien, les remarques faites sur votre CV, ce qui a attiré l'attention de votre interviewer, les points sur lesquels votre interlocuteur s'est montré insistant ou sur lesquels il est revenu à plusieurs reprises ?

Ce dernier point est important, car si votre interlocuteur vous a posé sous différentes formes la même question, a repris le même sujet, c'est que vous n'avez pas été à l'aise sur ce point, qu'un doute s'est créé dans l'esprit de celui-ci. Vous devrez donc retravailler vos arguments sur ce point, voir ce qui vous pose problème avec cette expérience.

Toutes ces informations vous seront utiles dans l'hypothèse où vous ne serez pas retenu pour vos prochains entretiens.

Il ne faut pas oublier non plus de garder en mémoire les éléments de l'entretien que vous venez d'avoir et sur lesquels vous pourrez être de nouveau questionné dans les entretiens suivants. Par exemple, la question de vos prétentions salariales vous sera posée plusieurs fois au cours du processus de recrutement et vous devez être cohérent dans vos réponses.

Exercice 8 : grille à documenter après chaque entretien

Si vous avez un autre entretien pour le même poste.
Quelles sont les informations dont vous disposez sur le poste ?
....
....
....
....
....

Quelles sont les informations dont vous disposez sur l'entreprise, sa culture son environnement ?
....
....
....
....
....

Que savez-vous des qualités requises ?
....
....
....
....
....

Que savez-vous de votre prochain interlocuteur ?
....
....
....
....
....
Même si vous n'avez pas d'autre entretien pour le même poste
Quelles sont les questions qui vous ont posé problème, et pourquoi ?
....
....
....
....
....

Quels sont les moments où vous avez eu le sentiment que l'entretien se déroulait bien, et pourquoi ?
....
....
....
....
....

Quels sont les moments où vous avez eu le sentiment que l'entretien ne se déroulait pas bien, et pourquoi ?
....
....
....
....
....

Quels sont les points que vous souhaitez améliorer ? Pourquoi ? Comment ?
....
....
....
....
....